



Avec les Nuls, tout devient facile!

Communiquer efficacement

POUR
LES NULS

- ✓ Les fondamentaux de la communication en entreprise
- ✓ L'écoute active et l'expression assurée
- ✓ Les clés de la persuasion professionnelle
- ✓ La résolution des conflits

Marty Brounstein

Consultant et formateur

Florence Balique

Professeur de lettres, spécialiste en rhétorique



***Communiquer
efficacement***

POUR
LES NULS

***Communiquer
efficacement***
POUR
LES NULS

Marty Brounstein

Adaptation française par
Florence Balique

FIRST
 Editions

Titre de l'édition américaine : *Communicating Effectively For Dummies*

Publié par

Wiley Publishing, Inc.

111 River St.

Hoboken, NJ07030-5774

USA

Copyright © 2001 Wiley Publishing, Inc.

«Pour les Nuls» est une marque déposée de Wiley Publishing, Inc.

«For Dummies» est une marque déposée de Wiley Publishing, Inc.

© Éditions First-Gründ, Paris, 2011 pour l'édition française. Publié en accord avec Wiley Publishing, Inc.

60, rue Mazarine

75006 Paris – France

Tél. 01 45 49 60 00

Fax 01 45 49 60 01

Courriel : firstinfo@efirst.com

Internet : www.editionsfirst.fr

ISBN : 978-2-7540-2229-3

ISBN numérique : 9782754027694

Dépôt légal : mars 2011

Édition : Charlène Guinoiseau

Traduction : Christophe Billon

Correction : Émeline Guibert

Indexation : Muriel Mékies

Dessins humoristiques : Rich Tennant

Mise en page et couverture : ReskatoЯ 🐾

Fabrication : Antoine Paolucci

Production : Emmanuelle Clément

Cette œuvre est protégée par le droit d'auteur et strictement réservée à l'usage privé du client. Toute reproduction ou diffusion au profit de tiers, à titre gratuit ou onéreux, de tout ou partie de cette œuvre, est strictement interdite et constitue une contrefaçon prévue par les articles L 335-2 et suivants du Code de la Propriété Intellectuelle. L'éditeur se réserve le droit de poursuivre toute atteinte à ses droits de propriété intellectuelle devant les juridictions civiles ou pénales.

À propos de l'auteur

Marty Brounstein est le directeur de The Practical Solutions Group, société de formation et de conseil implantée dans la baie de San Francisco et spécialisée dans le management et l'efficacité des entreprises. Dans ce cadre, Marty a assuré différentes missions de conseil : accompagnement individuel de cadres et de dirigeants, assistance de groupes dont l'objectif est de développer l'esprit d'équipe en stimulant l'échange efficace, ou encore conseils à des entreprises dans la mise en place de procédures destinées à améliorer leurs performances et à retenir leur personnel. Ses formations portent sur le management, incluant des thèmes tels que le leadership, le renforcement d'équipe, le service à la clientèle et la communication.

Depuis 1991, Marty intervient en tant que consultant, conférencier et formateur dans des organisations diverses, des entreprises de haute technologie aux institutions publiques, en passant par les établissements à but lucratif et non lucratif. Il est licencié en sciences de l'éducation et en histoire, et possède une maîtrise en relations industrielles. Avant d'épouser la carrière de consultant, il a passé deux ans à un poste de cadre en ressources humaines.

Il s'agit du quatrième livre de Marty et du deuxième publié chez Hungry Minds, Inc. Il a coécrit *Effective Recruiting Strategies : A Marketing Approach* et est l'auteur de *Handling the Difficult Employee : Solving Performance Problems*. En 2000, il a signé *Coaching and Mentoring For Dummies*.

Pour de plus amples renseignements sur les services de conseil, de conférence et de formation de Marty, vous pouvez lui envoyer un e-mail à l'adresse suivante : mabrun@earthlink.net.

Dédicace de l'auteur

Au père idéal que j'ai la chance d'avoir. C'est ce qu'il me disait quand j'étais enfant. Je lui répondais alors que la compétition n'était pas féroce, vu le nombre de participants. Au moment où je termine l'écriture de cet ouvrage, il vient de fêter ses 80 ans et se porte toujours comme un charme, ce dont je lui suis très reconnaissant. Alors, merci Cyril Brounstein, d'être encore et toujours le père idéal. Je te dédie ce livre.

Remerciements de l'auteur

Si écrire un livre en même temps que diriger une entreprise n'est pas chose aisée, le faire pour un éditeur de premier plan est une chance incroyable. Je souhaite remercier Kathy Welton et Holly McGuire de Hungry Minds de m'avoir donné une nouvelle fois la possibilité d'écrire un livre. Notre collaboration a été un réel plaisir pour moi. Mes remerciements s'adressent encore à Tere Drenth, dont les corrections et l'assistance m'ont vraiment facilité la vie. Merci à Suzanne Snyder, de Hungry Minds, qui a dirigé les travaux en interne. Je remercie également Neil Johnson et Pam Mourouzis pour leur talent de correcteur. J'exprime également toute ma gratitude à mon collègue et ami Carl Welte, pour son apport en tant que conseiller technique.

À propos de l'adaptatrice

Professeur agrégé de lettres modernes, docteur de l'Université Paris IV-Sorbonne, **Florence Baliq** est spécialiste en rhétorique et littérature classiques. Elle poursuit actuellement une recherche d'histoire littéraire reliant relativité du mouvement et métamorphoses du récit. Parallèlement, elle s'interroge sur le *développement de la preuve par la fiction* favorisée par la médiatisation qui assure, spectaculairement, son effet d'illusion d'optique.

Remerciements de l'adaptatrice

Grazie mille à Charlène Guinoiseau pour sa coopération efficace et sa force joyeuse qui transforment le travail en plaisir.

Avant-propos

À la demande des éditions First, j'ai volontiers accepté de relire ce texte qui illustre l'un des aspects majeurs de l'exercice des pouvoirs du langage dans la société. Fascinée par la technique inventée dans l'Antiquité par Aristote (maintes fois refaçonnée dans l'histoire de la pensée), j'observe avec intérêt l'usage simplifié que la communication en fait. *La Rhétorique*, source cachée ou méconnue, seul le présent faisant loi ? Suivant l'orientation médiatique du monde actuel, il se dessine une pratique courante du jeu vraisemblable orchestré par la parole efficace ; il est temps que chacun s'en informe. La « com' » bâtit son empire, développe son idéologie. Qu'on y adhère avec enthousiasme ou qu'on la rejette, y voyant un dressage au service d'une nouvelle forme de taylorisme, il convient d'abord d'en comprendre les ressorts. Ne pratiquant ici ni l'adhésion, ni le rejet, je laisse à chacun le loisir de forger son propre point de vue. Un discours ne vaut que s'il est mis en scène : afin d'estomper un esprit de sérieux qui risquerait d'agacer les consciences rebelles, je propose de pénétrer dans cet espace comme en un théâtre. Si vous acceptez de jouer, tenez votre rôle... Ce lieu que vous allez découvrir, et qui décide de votre réalité, a ses mœurs, son langage, sa politique. Apparemment aux antipodes du charme poétique, il ne rechigne pourtant pas, suivant le pragmatisme qui le régit, à employer, souvent sans le dire, la force de séduction des fables.

Ami lecteur, je vous invite à embarquer pour ce curieux voyage au pays de la « com' ».

Sommaire

.....

<i>Introduction</i>	1
À propos de ce livre	1
Les conventions utilisées dans ce livre	2
Comment ce livre est organisé	2
Première partie : Bien communiquer	3
Deuxième partie : Découvrir et pratiquer l'écoute active	3
Troisième partie : S'exprimer avec assurance	3
Quatrième partie : S'attaquer à la résolution des conflits (ce que tout le monde souhaite, ou presque)	4
Cinquième partie : Découvrir les astuces anti-conflits	4
Sixième partie : La partie des Dix	4
Les icônes utilisés dans ce livre	5
Par où commencer	5
<i>Première partie : Communiquer avec succès (évidemment!)</i> ..	7
Chapitre 1 : Les échanges au travail	9
Pourquoi tirer si fort sur cette corde?	10
Mais d'où vient que l'on s'arrache tant cette corde?	10
Atteindre le but de la communication : la compréhension mutuelle	11
Attention aux échafaudages... de suppositions	13
Comprendre les suppositions et les utiliser à bon escient	13
Éviter les désagréments des suppositions	14
Prendre conscience de ses propres suppositions	15
Chapitre 2 : Comprendre comment les gens s'expriment envers les autres	17
Comprendre les quatre modes d'expression	17
Ma façon ou la façon expéditive : l'adresse agressive	18
La façon calme : l'expression sans assurance	19
Subtile mais néfaste : l'adresse passive-agressive	20
Directe et positive : l'adresse pleine d'assurance	23
Mettre en balance les quatre façons de s'exprimer	26
Gagner en assurance	27

Chapitre 3 : Êtes-vous certain de bien écouter ?	31
Reconnaître l'importance de l'écoute	32
Accentuer les côtés positifs	32
Minimiser les aspects négatifs	33
Les trois phases du processus d'écoute	34
Éviter les tendances inefficaces en matière d'écoute	35
Observer l'écoute des autres	38
« Y a-t-il quelqu'un ? », l'écoute passive	39
Satisfaire ses souhaits et non ses besoins : l'écoute sélective	40
Capter les faits : l'approche attentive	41
Capter et confirmer le message : l'écoute active	42
Alimenter l'écoute active	43

Deuxième partie : Trouver la longueur d'onde de l'écoute

<i>active</i>	47
---------------	-----------

Chapitre 4 : Pointer son radar sur le locuteur	49
Capter l'intégralité du message	50
Comprendre l'impact du message implicite	50
Les sentiments derrière les faits	51
Écouter ou faire semblant ?	53
Se consacrer au locuteur	53
Ajouter de la concentration à l'attention	55
Éviter les obstacles à une bonne écoute	58
Un regard fuyant ou absent	58
Des expressions faciales mal venues	59
Une posture inamicale	59
Des mouvements parasites	60
Se placer à la bonne distance	62
Un ton peu amène	62
Chapitre 5 : Employer les outils d'écoute active	65
Extraire le message	66
Portes ouvertes pour le locuteur	66
Les invites verbales	67
Faire écho... écho... écho...	68
Fouiller grâce à la question d'approfondissement	69
Repréciser le sujet pour être sûr de bien suivre	72
Vérifier sa compréhension du message	74
Capter les émotions : réfléchir les sentiments	75
Capter le contenu : paraphraser les propos	76
Utiliser la version mixte : paraphraser les propos en réfléchissant les sentiments	77
Prendre un exemple pertinent	79

Observer l'écoute active en action	80
L'écoute activée	81
Des propos différents entre auditeur et locuteur	83
Chapitre 6 : Injecter une dose d'empathie	85
Montrer de l'empathie et non de la compassion	86
Quelques définitions...	86
Comparer l'écoute empathique et l'écoute compassionnelle	87
Éviter les obstacles : les modes d'écoute pas du tout empathiques	89
Le mode critique	90
Le mode identification	90
Le mode défensif	91
Le mode négation	91
Le mode entêtement	92
Le mode interrogateur	92
Le mode débat	94
Le mode diagnostic	95
Le mode conseil	95
Observer l'empathie en action	96
Avoir affaire à un client mécontent	97
Aider un employé surchargé	98
Répondre à un employé contrarié	99
Sept conseils pour mieux écouter	100
 Troisième partie : S'exprimer avec assurance	 105
Chapitre 7 : Comment dire ? Telle est la question	107
Regard avant toute chose	108
Regarder l'autre dans les yeux	108
Éviter les pièges du contact visuel	110
Le langage corporel	111
Se servir du langage corporel pour bien faire passer son message	111
Éviter les pièges du langage corporel	113
Donner du tonus à sa voix	115
Utiliser sa voix pour bien faire passer son message	115
Éviter les pièges vocaux	117
Contrôler son débit	119
Utiliser le débit pour bien faire passer son message	119
Éviter les pièges du débit	120
 Chapitre 8 : La parole positive	 123
Capacités et volonté, les deux dimensions du « parler positif »	124
Parler de manière positive	124
Éviter l'hypocrisie	125
Montrer le possible, écarter l'impossible	127

Insister sur l'action imminente	130
Pardon? Faire passer son message avec clarté	132
Rendre son message concis et simple	132
Parler en des termes compréhensibles par son public	133
La déclinaison des solutions	134
Éviter de s'appesantir	135
Utiliser un langage orienté vers les solutions	135
Éviter de sombrer dans le négatif	137
Éviter ce qui nuit à son message	138
Répondre de manière positive	141

Chapitre 9 : Maintenir l'implication de l'auditeur 143

Structurer vos conversations	144
Ouvrir dans les règles de l'art	144
Mettre la touche finale	148
Aider son auditeur à rester concerné	151
Ajouter du sens à son message	151
Ajouter du bon sens à l'humour	153
Amener l'auditeur à répondre	154
Échafauder un plan pour les problèmes délicats	158
Savoir quand élaborer son plan	158
L'élaboration proprement dite du plan	159
Exemple de plan	162

Quatrième partie : Régler les conflits en vue d'un compromis 165

Chapitre 10 : Aborder les conflits de manière constructive 167

Opter pour la voie de la résolution ou de l'aggravation?	168
La voie de l'aggravation : ce qu'il ne faut pas faire	168
Les clés pour avancer sur la voie de la résolution	171
Piquer une colère? Prendre sa revanche? Laisser tomber?	
L'embarras du choix!	173
Les quatre manœuvres possibles	174
Scénario n°1 : une mauvaise idée	178
Scénario n°2 : désaccord sur la répartition des tâches	179
Utiliser la meilleure adresse, pleine d'assurance	181
Maintenant ou plus tard? Quand régler le problème	181
Dois-je aborder ceci maintenant? Évaluer sa disposition à régler le problème	182
Prendre de l'assurance : guide pour tous ceux qui en manquent	183
Ouvrir la voie à des relations de travail fructueuses	183
Les clés pour être constamment respectueux	184
Les avantages d'être constamment respectueux	186

Chapitre 11 : Communiquer pour éviter l'embrassement du conflit	189
Prendre un bon départ	190
Faire connaître ses intentions positives	190
Être le premier à montrer sa compréhension	195
Changer de comportement et afficher sa compréhension	195
Changer de vitesse grâce à l'outil	196
Manier l'outil de compréhension	198
Vous pouvez me décrire le suspect ?	200
Décrire la description	201
Quelles sont les directives ?	202
Scénario pour l'outil de description	204
J'ai des idées et des sentiments à partager	206
Exprimer ses idées	206
Des sentiments, rien que des sentiments	208
 Chapitre 12 : Parvenir au règlement du conflit	 211
Préparer des solutions qui mènent au succès	212
Élaborer le plan	212
Réfléchir en se focalisant sur les solutions	214
Utiliser le modèle centré sur les relations	216
Explorer le modèle pas à pas	217
Étude de cas : le patron qui fait dans l'excès de zèle (vous connaissez?)	223
Autre possibilité : le modèle de règlement de conflit fondé sur les besoins	227
Explorer le modèle pas à pas	228
Étude de cas : cruel dilemme	232
Gérer les réactions vives	236
Faire face à des individus qui se mettent sur la défensive	236
Savoir manœuvrer avec qui rechigne à trouver une solution	239
 <i>Cinquième partie : Saisir les défis de la « com' »</i>	 <i>243</i>
 Chapitre 13 : Vous avez un message : maîtriser la « com' » par e-mail ...	 245
E-mail ou pas e-mail, telle est la question	246
Savoir quand utiliser l'e-mail	246
Savoir quand ne pas employer l'e-mail	248
Rédiger un e-mail en gardant le bon cap	250
 Chapitre 14 : Oh non ! Je dois faire une présentation !	 255
Les éléments essentiels d'une présentation efficace	256
Tout ce qu'il faut pour gâcher une présentation	257
Les atouts d'une bonne présentation	260
À vos marques ! Prêt ?	261
Être content de son contenu	263

L'introduction pour commencer	263
Le corps de la présentation	266
« That's all, folks » : la conclusion	268
Soigner la forme pour une présentation percutante	269
Droit dans les yeux!	270
Faits et gestes	270
Prêter attention à sa posture et à son corps	271
« On n'entend rien! » : faire sonner sa voix	272
Holà! Régler la cadence	273
Les documents d'accompagnement, vos meilleurs alliés	274
Éviter les pièges	274
Préparer des supports visuels utiles	275
Sur scène devant du public	276
Répondre aux questions de l'assistance	276
Tuer le trac	279
Chapitre 15 : Vaincre les difficultés posées par les clients	281
Vous vendez, mais est-ce qu'ils achètent?	282
Identifier et satisfaire les attentes du client	282
Négocier afin de parvenir à un accord	287
Service client de qualité n'est pas un oxymore	289
Respecter la règle d'or	290
Développer une réelle force de communication	292
Quand le client est furieux	295
La résolution de problèmes avec des clients difficiles	296
Le grand huit pour se tirer d'affaire face à un client furieux	298
Pour mémoire : vous avez aussi des clients internes	300
Chapitre 16 : L'entretien d'embauche sous l'angle du recruteur et du candidat	305
Savoir ce que l'on cherche	306
Les facteurs de capacité	307
Les facteurs de potentialité	308
Poser ses questions	311
Comment poser ses questions	311
Les types de question à poser	313
Éviter les pièges courants de l'entretien	315
En route! Conduire un entretien avec efficacité	317
Rester organisé, sans improviser	317
Se faire bien voir	320
De l'autre côté de la table : se préparer à décrocher un poste	321
Prouver ce que l'on dit	322
Connaître, évoquer ou masquer ses failles	325
Faire un tabac en entretien	328
Gagnants et perdants	328
Réussir son entretien	330

Chapitre 17 : Relever les défis du management	333
Coacher son personnel	334
Faire part de ses attentes : des résultats d'abord!	335
Demander plus que vous n'expliquez	335
Donner en permanence un avis sur les performances	336
Écouter d'abord, suggérer ensuite... ..	336
Inviter les employés à partager avis et contribution	337
Aborder directement les problèmes en mettant l'accent sur les solutions	337
Le mode de fonctionnement avec la hiérarchie	338
La marche à suivre en cas de problème	339
Don't worry, be happy boss	341
Le mode de fonctionnement avec l'extérieur	344

Sixième partie : La partie des Dix **349**

Chapitre 18 : Dix idées pour une utilisation pertinente du téléphone	351
Commencer par glisser un sourire dans sa voix	351
Réserver un accueil professionnel	352
Diriger l'appelant vers le bon interlocuteur	352
Mettre l'interlocuteur en attente avec courtoisie	353
Être naturel, ne pas réciter son texte	354
Converser patiemment	354
Se mettre en phase avec le ton de son interlocuteur	354
Préciser un éventuel manque de temps	355
Bien conclure avant de mettre un terme à l'appel	355
Laisser des messages qui donnent envie de rappeler	356
Chapitre 19 : Dix idées pour améliorer le travail d'équipe	357
Accueillir chaleureusement les nouveaux arrivants	357
Garantir une bonne circulation de l'information	358
Enseigner aux autres afin qu'ils apprennent	358
Offrir son aide	359
Demander de l'aide	359
Parler franchement en réunion	360
Évoquez les résultats	360
Faire des commentaires positifs	361
Prendre les problèmes à la (bonne) source	361
Conserver le sens de l'humour	362
Chapitre 20 : Dix actes pour une parole crédible	363
Tenir ses promesses	363
Rappeler les gens	364
Être passionné	364

XVIII Communiquer efficacement pour les Nuls _____

Montrer son expertise	364
Ne pas être d'accord sans se montrer désagréable	365
Rester calme sous pression	365
Aborder les problèmes de manière positive	366
Commencer par écouter avant d'agir	366
Faire preuve de sincérité	367
Être direct	367

Index	369
--------------------	------------

Introduction

Cher lecteur intelligent,

J'imagine qu'il vous est relativement facile d'utiliser votre savoir et vos compétences pour accomplir des tâches inhérentes à votre emploi. C'est plutôt l'action concertée avec les autres qui reste parfois délicate. À l'exception peut-être du gardien de phare, il est peu de métiers où les relations humaines puissent être considérées comme accessoires.

Vous le savez probablement, la réussite professionnelle va au-delà de l'expertise dans un domaine donné. Le succès dépend également de la capacité à exprimer cette expertise de façon à ce qu'elle soit perçue et comprise par les autres, à comprendre les attentes pour y répondre au mieux et à travailler de concert avec les autres afin de construire, et non détruire, des relations, surtout si vous occupez un poste d'encadrement.

Souvent, le défi professionnel majeur consiste à dialoguer avec les autres. Des collègues aux subordonnés en passant par votre chef, les autres membres de l'encadrement, les clients et les fournisseurs, les relations que vous tissez sont essentielles pour accomplir votre mission.

À propos de ce livre

J'ai écrit ce livre pour vous aider, vous qui souhaitez pouvoir apprécier votre travail, y dépenser l'énergie sans gaspillage et qui êtes conscient que les enjeux professionnels se décident, en règle générale, dans les échanges avec les autres. Les notions présentées dans cet ouvrage sont valables aussi bien pour l'employé que pour le dirigeant d'entreprise (avec les nuances qui s'imposent, liées à la conscience hiérarchique).

Vous trouverez dans ce livre des conseils et des outils pour améliorer vos échanges et obtenir les résultats suivants :

- ✓ être entendu comme vous l'entendez ;
- ✓ résoudre problèmes et conflits ;
- ✓ saisir les intentions des autres quel que soit le mode de discours qu'ils adoptent ;

- ✓ servir les clients de façon à répondre à leurs attentes ;
- ✓ persuader les autres et instaurer un climat de coopération en vue d'une meilleure efficacité ;
- ✓ présenter des idées en captivant l'auditoire ;
- ✓ recruter de bons éléments et se faire recruter ;
- ✓ trouver le bon usage du courrier électronique.

Cet ouvrage entend vous dévoiler les meilleurs moyens d'établir des relations harmonieuses avec les autres (écouter attentivement et parler avec assurance), même lorsqu'il s'agit de résoudre des conflits, de répondre aux *desiderata* de clients exigeants, de construire des présentations captivantes, etc.

Les conventions utilisées dans ce livre

Tout au long de l'ouvrage, vous trouverez des références à l'écoute active et à l'expression assurée. Il existe plusieurs façons d'écouter mais la plus efficace, dans la logique de l'entreprise, est, selon nous, l'écoute active, car elle permet d'approfondir la compréhension du message. Les modes d'expression peuvent également varier presque à l'infini ; nous présentons ici l'expression assurée comme la plus pertinente : vous délivrez votre message en toute confiance, d'une manière directe et positive, tout en manifestant votre respect pour l'interlocuteur.

Vous trouverez dans ces pages des outils pour devenir un expert de l'écoute active et de l'expression assurée. Le terme d'*outils* est souvent employé dans mes séminaires. Il renvoie à des techniques et compétences immédiatement applicables dans votre métier.

Comment ce livre est organisé

Je dessine d'abord un cadre conceptuel destiné à vous faire analyser votre façon de communiquer. Le reste de l'ouvrage vous montre comment communiquer efficacement au travail, dans vos échanges en face à face. Voici un aperçu de ce que vous trouverez dans chacune des parties.

Première partie : Bien communiquer

À travers ces pages, vous explorerez quatre modes d'expression et quatre modes d'écoute. Vous découvrirez les comportements associés à chacun, dont bon nombre sont liés à de vieilles habitudes ; loin d'être réfléchis, ils proviennent, pour la plupart, de la tension qui brouille la transparence du discours. Pour chaque cas, j'indique également les formes les plus efficaces de l'interaction : l'expression assurée et l'écoute active.

Deuxième partie : Découvrir et pratiquer l'écoute active

La deuxième partie vous dit tout sur l'écoute active et notamment comment s'y prendre pour qu'elle porte ses fruits. Vous découvrirez les éléments auxquels prêter attention lorsque les autres vous parlent et comment disséquer leur message pour mieux les comprendre. En outre, je mentionnerai les comportements verbaux et non verbaux à éviter lorsque vous écoutez, signes risquant de rebuter l'interlocuteur et de nuire à votre effort de compréhension. Plus encore, vous vous apercevrez que l'écoute active fonctionne d'autant mieux que vous faites preuve d'empathie (c'est-à-dire quand vous affichez un effort de sincérité et de compréhension, signe d'authenticité qui fait de vous un interlocuteur agréable).

Troisième partie : S'exprimer avec assurance

Dans cette partie, vous cheminerez vers la parole assurée et découvrirez (mais peut-être le saviez-vous déjà...) que la *manière* de dire les choses a souvent plus de poids que le *contenu* du discours. Vous y trouverez tout (ou presque) sur les outils non verbaux de l'expression assurée, des conseils et outils pour améliorer le contenu de vos messages. Vous apprendrez comment utiliser le langage dans sa forme la plus influente et positive. Enfin, nous envisagerons de nouvelles manières d'organiser vos messages, qui permettent à votre auditeur de bien les comprendre et de parfaitement les assimiler.

Quatrième partie : S'attaquer à la résolution des conflits (ce que tout le monde souhaite, ou presque)

Les conflits proviennent de la distance entre les désirs individuels et sont monnaie courante dans tous les univers professionnels. Les désamorcer de manière constructive relève souvent du tour de force. Cette partie vous offre des outils et des modèles de résolution de problèmes susceptibles de vous aider à sortir de n'importe quelle situation conflictuelle. Je vous montrerai comment faire preuve d'assurance dans vos relations de travail, en restant toujours respectueux, de façon à renforcer vos liens avec autrui avant l'éclatement de conflits. Vous y économiserez beaucoup d'énergie, à dépenser, ailleurs, selon votre loisir.

Cinquième partie : Découvrir les astuces anti-conflits

Cette partie passe en revue les petits pièges les plus fréquents de l'univers professionnel et présente les outils d'écoute active et d'expression assurée pour les éviter. Il s'agit d'abord de maîtriser l'usage du courrier électronique dans les communications de personne à personne, échanges plus surnois qu'on ne l'imagine. Comment concevoir et réaliser des présentations efficaces, je veux dire qui ne soient pas ennuyeuses (ni pour les autres, ni pour vous-même)... Un vrai challenge! Mener à bien une vente, régler des questions de service (oui, je sais, c'est souvent très pénible, justement), et venir à bout de situations délicates face à des clients que nous qualifierons avec indulgence de difficiles. Cette partie vous montre également quel discours tenir en entretien, que vous soyez du côté du recruteur ou de celui du candidat. Enfin, nous partagerons quelques conseils qui vous aideront à orienter correctement vos employés, à diriger des réunions et à faciliter les relations avec vos supérieurs hiérarchiques et collègues. Ce n'est pas rien!

Sixième partie : La partie des Dix

Cette partie rassemble des conseils et des idées spécifiques à certaines situations de communication. Vous découvrirez comment être efficace au téléphone (finies les heures perdues à batailler en vain!) et améliorer le travail d'équipe. Pour finir, nous tenterons de construire votre image professionnelle au travers de dix actions (être crédible, ou comment ne pas être pris pour un clown).

Les icônes utilisés dans ce livre

Tout au long de ce livre, vous trouverez de petits graphismes en marge du texte, appelés *icônes*. Ils sont destinés à attirer votre attention et à favoriser la compréhension des notions traitées. Les voici :



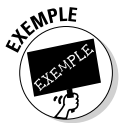
Cet icône met en lumière des idées et conseils pratiques destinés à améliorer très concrètement vos échanges.



L'amnésie étant chose répandue, ce symbole vous invite à retenir une idée ou un point. De grâce, n'oubliez pas le sens du symbole !



Cet icône signale une mise en garde contre des comportements à éviter, susceptibles de nuire à l'efficacité de vos échanges.



Cet icône annonce l'explication détaillée d'une technique de communication ou une anecdote permettant d'en avoir une vision plus claire et de savoir comment la mettre en pratique.



Cet icône précède l'explication pratique, le mode d'emploi d'une technique.



Pour vous mettre sur la voie de la communication active, voici de quoi tirer profit d'expériences concrètes.

Par où commencer

Chaque chapitre de ce livre est autonome. Pour ceux qui, rebelles, n'aiment pas suivre l'ordre établi, vous pouvez donc aller directement au chapitre qui vous intéresse sans vous sentir perdu et trouver ainsi votre propre chemin dans le livre. Il m'arrive de faire référence à des techniques ou à des outils importants traités dans d'autres chapitres, auxquels vous pouvez facilement vous reporter si vous le souhaitez. Mais vous pouvez aussi bien commencer une lecture linéaire par les chapitres 1, 2 puis 3. Nous partagerons ainsi les fondements conceptuels de l'ouvrage.

Première partie

Communiquer avec succès (évidemment !)



Dans cette partie...

Au cinéma, dans la rue, les gares, les lits, les gens s'expriment et écoutent les autres (c'est plus rare) de mille et une manières. Vous allez découvrir les quatre tendances les plus courantes au sein de l'univers professionnel, et apprendre ce qui fait de l'expression assurée et de l'écoute active les modes les plus efficaces.

Chapitre 1

Les échanges au travail

.....

Dans ce chapitre :

- ▶ Identifier l'objectif de la communication efficace et l'enjeu qu'elle représente.
 - ▶ Explorer l'impact des hypothèses dans les échanges.
-

Le travail d'équipe s'est à ce point développé qu'il est aujourd'hui impensable d'imaginer pouvoir agir en loup solitaire, restant dans son coin. Dans l'univers professionnel actuel, en constante évolution et marqué par un rythme effréné, la qualité des échanges (avec des supérieurs hiérarchiques, des subordonnés, des collègues) est un réel enjeu, qui implique, d'ailleurs, d'intégrer les différents degrés hiérarchiques.

Les emplois nécessitant d'accomplir des tâches parfaitement autonomes sont de moins en moins nombreux. Les entreprises et les organisations, aussi bien dans le secteur privé que dans la sphère publique, travaillent sur la qualité des relations avec leurs clients qu'ils s'efforcent de servir au mieux. On peut distinguer, très simplement, deux catégories de clients :

- ✓ **Les clients externes** : il s'agit de personnes situées en dehors de votre organisation qui se procurent les produits fabriqués ou bénéficient des services fournis. Au sens le plus large du terme, les clients externes sont les individus n'intervenant pas sur votre lieu de travail et avec lesquels vous avez tout intérêt à nouer de bonnes relations professionnelles (si vous visez la réussite). Cela va des fournisseurs aux investisseurs.
- ✓ **Les clients internes** : il s'agit des autres employés de votre entreprise qui travaillent dans votre département ou dans d'autres départements, à qui vous fournissez des services ou une assistance.

En outre, le lieu de travail est souvent structuré de telle façon que les employés accomplissent la plupart de leurs missions en équipe. Si vous occupez un poste d'encadrement, vous devez être capable de développer des échanges efficaces avec les autres (personnel, pairs et supérieurs; n'oubliez jamais la pyramide).

En fait, vous auriez beaucoup de mal à trouver un poste ou un secteur d'activités où le dialogue ne soit pas vital. Quel que soit votre poste ou le type d'organisation, d'entreprise ou de domaine dans lequel vous travaillez, vous voilà embarqués, bien plus que dans les débats techniques, dans la grande affaire des questions de langage.

Pourquoi tirer si fort sur cette corde ?

Une petite analogie qui vous rappellera peut-être un jeu d'enfance. Avez-vous déjà fait du tir à la corde ? Non ? Moi non plus, mais peu importe. Deux équipes se font face, chacune placée à une extrémité. Au centre du terrain figure une ligne ou un trou plein de boue. Pour chaque équipe, l'objectif est de faire franchir cette ligne médiane à l'équipe adverse (ou la faire tomber dans la boue).



Les interactions dans le milieu du travail s'apparentent souvent au tir à la corde, si l'on veut bien voir dans cette représentation le lien délicat entre deux personnes qui communiquent. Plus les deux parties tirent sur la corde, plus la tension est grande et moins les conversations sont fructueuses. En revanche, quand aucune des deux parties ne fait l'effort de s'accrocher à la corde, le lien est rompu. Dans un cas comme dans l'autre, le tir à la corde s'effectue avec divers degrés d'intensité, qui se matérialisent par différentes sortes de contraintes empêchant une communication efficace.

Pour communiquer efficacement, les deux équipes doivent se partager la corde, en la tenant suffisamment fermement, mais sans chercher à faire tomber l'autre. Pas évident ! Nous allons donc chercher à éviter la boue...

Mais d'où vient que l'on s'arrache tant cette corde ?

Vous allez me dire que j'enfonce des portes ouvertes, mais rappelons tout de même les quatre voies de la communication :

- ✓ l'écoute,
- ✓ la parole,
- ✓ la lecture,
- ✓ l'écriture.

Si l'avènement de l'informatique et l'explosion d'Internet ont développé l'emploi d'une certaine forme de lecture et d'écriture dans la communication, nous passons généralement plus de temps à communiquer en face à face.

Et n'oubliez pas que l'expression orale englobe les *modes de transmission verbaux et non verbaux*.

Si, de l'école élémentaire au lycée, on vous apprend à lire, écrire et compter, on ne vous a probablement pas enseigné, en un cours spécifique, comment écouter avec efficacité et vous exprimer de manière constructive *dans vos échanges*. Il est rare que ces canaux de communication fassent partie des matières au programme. Et pourtant, écouter et parler sont deux éléments indispensables pour se comprendre, travailler et résoudre des problèmes ensemble.

Si on ne vous a probablement pas appris à *écouter activement*, on vous a enseigné certaines choses sur l'écoute : « Écoute », « Tais-toi » ou tout-en-un : « Écoute et tais-toi ! ». Imaginez un instant si on vous avait enseigné la lecture de cette manière : « Voici un livre, lis-le ! ». Vous seriez sans doute illettré ! Sous cet angle, l'écoute renvoie à une attitude passive et contrainte, peu attirante. Ajoutez des éléments tels que la tension (ce *stress* que tant de gens ont aujourd'hui à la bouche) et les difficultés inhérentes à votre lieu de travail (des divergences d'opinion, des relations tendues avec les clients exigeants) et vous verrez comme il est facile de se laisser piéger et de sombrer dans cette lutte acharnée.

Les qualités et techniques nécessaires pour désamorcer les conflits étant rarement enseignées, vous ne vous étonnerez pas d'avoir du mal à partager la corde. La communication prend alors des allures de confrontation, allant des joutes verbales aux manœuvres d'apaisement utilisées dans l'espoir de sortir d'une situation délicate, en passant par le recours à un plan de vengeance subtil mais négatif (très fréquent et dévastateur). Les moyens de communiquer centrés sur la confrontation, symbolisés par le tir à la corde, empêchent les gens de comprendre et de respecter leurs différences et interdisent l'instauration d'un échange respectueux.

Atteindre le but de la communication : la compréhension mutuelle

La communication entre deux personnes fonctionne à l'image d'un signal entre un émetteur et un récepteur. *L'émetteur* est celui qui envoie son message aux autres parties. *Le récepteur* est celui qui écoute la (ou les) personne(s) qui parle(nt). Dans une conversation de qualité, les protagonistes deviennent émetteurs et récepteurs à tour de rôle. Lorsqu'ils essaient d'être émetteurs en même temps, la corde se tend. Si un participant est récepteur mais fait la sourde oreille, affiche peu d'intérêt pour la conversation ou émet un jugement à chaque fois que l'émetteur dit quelque chose, la tension monte d'un cran. La corde risque de se rompre.

L'objectif du processus de communication est la compréhension mutuelle : partager la corde et veiller à sa solidité. Une fois ce but atteint, les participants s'entendent et comprennent le point de vue de l'autre. Ils ne livrent pas bataille à un adversaire, mais coopèrent, imprimant respect et effort de sincérité à la conversation. Ils peuvent avoir des divergences, mais elles ne sauraient constituer un prétexte pour entamer une séance de tir à la corde. Il s'agit simplement de problèmes à résoudre afin d'obtenir le résultat escompté.

Parvenir à se comprendre n'est pas une mince affaire car la plupart des gens n'ont jamais appris à communiquer en adoptant les positions d'émetteur et de récepteur. Résultat : lorsqu'ils envoient des messages (c'est-à-dire quand ils parlent), ils emploient surtout (toujours dans ce monde étrange de l'entreprise) quatre types d'adresse, hérités de vieilles habitudes (voir le chapitre 2) :

- ✔ l'expression agressive;
- ✔ l'expression mal assurée;
- ✔ l'expression passive-agressive;
- ✔ l'expression assurée.

On peut encore distinguer sur notre planète-entreprise, quatre façons de recevoir des messages, (c'est-à-dire d'écouter) (voir le chapitre 3) :

- ✔ l'écoute passive;
- ✔ l'écoute sélective;
- ✔ l'écoute attentive;
- ✔ l'écoute active.

Parmi ces modes d'adresse et d'écoute courants, on retiendra comme formes de communication les plus efficaces – à savoir celles qui permettent d'atteindre l'objectif de compréhension mutuelle :

- ✔ **l'expression avec assurance**, ou le fait de s'exprimer de manière directe, positive et en faisant preuve de confiance en soi, adresse permettant de transmettre clairement son message, tout en manifestant du respect envers les autres;
- ✔ **l'écoute active**, ou le fait d'offrir des retours d'information verbaux et non verbaux à votre interlocuteur, permettant à celui-ci d'exprimer son message et l'assurant que vous avez saisi ce qu'il disait.

Pour bien communiquer, vous devez être capable d'allier écoute active et expression assurée.



Gardez à l'esprit que l'écoute active et l'expression assurée ne vous offrent aucune formule magique capable de vous faire obéir. Si votre intention est uniquement d'obtenir des autres ce que vous voulez, vous passerez pour un manipulateur.

Attention aux échafaudages... de suppositions

Pour écouter activement et vous exprimer avec assurance, vous devez d'abord prendre conscience de vos *suppositions* et éviter de les faire apparaître dans vos échanges. Je suppose, tu supposes, il/elle suppose... Très dangereuse tendance...

Comprendre les suppositions et les utiliser à bon escient

La *supposition* peut se définir comme la croyance, sans preuve ou démonstration, qu'une chose est vraie ou qu'une personne va se comporter d'une certaine façon. Les suppositions nourrissent naturellement le cheminement de nos réflexions. Vous en faites (et on en fait sur vous), souvent dans une demi-conscience. Elles ne sont pas nécessairement négatives, elles permettent en effet de :

- ✓ **Traiter les stimuli** : les suppositions vous aident à recueillir les informations et stimuli afin de comprendre le monde qui vous entoure. Au volant, par exemple, les hypothèses vous aident à rester vigilant et conscient de ce que les autres automobilistes peuvent faire, pour ou contre votre propre sécurité.
- ✓ **Anticiper les situations problématiques** : les suppositions vous préparent à d'éventuels problèmes et permettent de prévoir une réponse adéquate à certains défis majeurs.
- ✓ **Tester de nouvelles choses** : les suppositions peuvent vous aider à deviner avec justesse les traits de personnes inconnues ou la configuration de situations nouvelles. Vous vous servez alors de vos précédentes expériences pour répondre à des situations susceptibles de se présenter. C'est alors l'occasion pour vous de prendre des risques et de tenter quelque chose de différent.

Éviter les désagréments des suppositions

Supposer, c'est se faire des idées, comme le montre la petite fable suivante.



Relater des faits à partir d'une fausse supposition

Un journaliste d'un quotidien local relate un accident : l'abbé de la paroisse a été renversé par une voiture alors qu'il circulait à bicyclette. Le journaliste a supposé que monsieur l'abbé ne portait pas de casque.

Le lendemain, l'abbé a appelé le journaliste pour lui signaler une erreur essentielle dans son article : en fait, il portait bien un casque et la supposition contenue dans l'article le faisait passer pour un irresponsable. En faisant une supposition sans connaître l'ensemble des faits, le journaliste s'est trompé.

Quand vous faites des suppositions, vous n'êtes pas à l'abri de passer pour un âne, mais risquez également d'atteindre les autres en les peignant comme vraiment bêtes. Pire, en vous fondant sur votre supposition, il n'est pas impossible que vous ayez blessé quelqu'un. Autrement dit, le recours fréquent aux suppositions, surtout dans les relations avec autrui, est une erreur.



Le problème des suppositions, c'est qu'elles peuvent conduire à des erreurs, à des malentendus et à une tension des relations si vous les prenez pour argent comptant et calez vos actes en fonction. Voici une liste de suppositions courantes :

✓ **Tirer immédiatement des conclusions** : dans ce scénario, vous savez d'avance ce que quelqu'un va dire ou si quelque chose va marcher. Cette supposition se manifeste de plusieurs manières particulièrement agaçantes :

- vous finissez les phrases des autres ;
- vous interrompez les autres avant qu'ils aient fini de transmettre leur message ;
- vous faites la sourde oreille dès qu'une personne n'allant pas dans votre sens commence à parler ;
- vous rejetez une nouvelle idée avant même qu'elle n'ait été expliquée.

Bien que tirer des conclusions soit utile si vous jouez au jeu consistant à reconnaître des airs de musique, c'est rarement salubre dans le monde du travail.

- ✓ **Se focaliser sur les intentions** : les gens ont des intentions et agissent, mais vous ne percevez que leurs actes. Pourtant, sur le seul fondement de cette perception, on a souvent tendance à émettre des suppositions sur les intentions des autres et à s'imaginer alors le pire. Le fait de se concentrer sur les intentions et non sur les actes vous pousse parfois à considérer comme destructeurs ou malveillants des actes insignifiants. Lorsque vous vous focalisez sur les intentions d'une personne, vous faites souvent preuve d'une suspicion infondée à son égard.
- ✓ **Penser mieux savoir que l'autre personne** : vous agissez ou prenez des décisions à la place de l'autre et sans le consulter, même s'il est directement concerné par vos actes. Cela va de la prise d'engagements à la mise en place de modifications. Très souvent, l'individu le plus concerné ne s'aperçoit de ces changements qu'une fois effectués. Réservez donc les surprises pour les anniversaires.
- ✓ **Projeter des stéréotypes** : vous projetez des stéréotypes lorsque vous partez du principe qu'une personne d'un groupe différent du vôtre (qu'il s'agisse de l'origine, du sexe, de la religion, de l'orientation sexuelle, du métier, etc.) se comporte et pense comme tous ses semblables. Les ingénieurs pensent toujours ceci, les hommes sont tous comme ça, les femmes réagissent toujours ainsi, etc. Les remarques empreintes de stéréotypes blessent souvent l'autre et ne font que révéler votre ignorance et vos préjugés.

Prendre conscience de ses propres suppositions



Bien que les suppositions soient un élément naturel du processus de pensée de l'être humain, vous ne devez conserver que celles que vous émettez consciemment pour tisser des relations harmonieuses avec autrui. Voici quelques conseils utiles :

- ✓ **Considérer chaque personne comme un être unique** : une personne n'est pas le clone de millions d'autres. Apprenez à connaître chaque collègue de travail ou client. Plus vous cherchez à comprendre les autres, mieux vous pouvez communiquer avec eux.

- ✔ **Commencer par écouter** : écoutez les gens jusqu'au bout. Posez des questions et voyez si vous avez compris une fois que votre interlocuteur a fini de transmettre son message. Vous saisissez ainsi ce qu'il veut vraiment dire. Lorsqu'un élément semble contraire à votre opinion, évitez de réagir immédiatement en faisant une remarque négative ou en signifiant votre désaccord. Informez-vous plutôt sur les raisons ou l'intérêt de l'idée ou de la proposition en jeu. Considérez d'abord les faits.
- ✔ **Éviter de généraliser** : les généralisations sur les personnes prennent souvent la forme de remarques empreintes de stéréotypes. En ne vous appuyant que sur de rares expériences auprès d'un nombre limité de personnes et en les considérant comme vérité absolue, vous ignorez les différences profondes entre individus. Plutôt que d'assener des généralités, tentez d'établir un lien pertinent entre vos commentaires et vos propres expériences.
- ✔ **Communiquer d'abord, agir ensuite** : tant de tâches nécessitent de coopérer et d'agir de concert avec les autres qu'il vaut mieux consulter les parties prenantes afin de veiller à ce que tout le monde soit sur la même longueur d'ondes avant de passer à l'action. Vous aurez beau avoir les meilleures intentions du monde ou une idée de génie, si vous ne consultez pas d'abord les autres, ils risquent fort d'être contrariés, voire de rejeter une action ou une idée qui s'impose.
- ✔ **Faire la supposition la moins risquée** : quand vous travaillez avec les autres, la tactique la moins risquée consiste à partir du principe qu'ils sont bien intentionnés. Mettez de côté la théorie du complot – quel soulagement! Cela vous permettra de considérer et d'accueillir les actes et idées des autres à leur juste valeur.

Chapitre 2

Comprendre comment les gens s'expriment envers les autres

.....

Dans ce chapitre :

- ▶ Passer en revue les quatre façons de s'exprimer envers les autres
 - ▶ Comprendre les fondements de l'expression avec assurance
-

La tension (ou lutte acharnée) résultant de situations tendues où l'enjeu est de poids nuit à la qualité de l'échange. La nature et la fréquence de ces situations, les profils de caractères suscitant la confrontation, varient considérablement d'un individu à l'autre. Une rencontre jugée tendue par X ne sera pas problématique selon Y. Pour certains individus, la journée de travail est constamment empreinte de tension, tandis que pour d'autres, il s'agit d'un long fleuve tranquille au climat amical. La modalité de vos échanges avec les autres influe énormément sur la réalité de vos situations de travail, plus ou moins difficile à vivre selon l'harmonie que vous avez su dessiner.

Nous distinguons quatre façons de s'adresser à autrui. Ce chapitre passe en revue chacune de ces approches et vous aide à comprendre en quoi l'expression assurée mérite d'être retenue comme la plus efficace.

Comprendre les quatre modes d'expression

Voici les quatre manières de s'exprimer : avec agressivité, sans assurance, de manière passive-agressive, et avec assurance. Cette section détaille tour à tour ces quatre tendances profondes afin que vous puissiez les identifier et vous orienter vers l'expression assurée.



Si vous êtes comme la plupart des gens, vous avez déjà utilisé ces quatre approches à plusieurs reprises. Il se peut cependant que lorsque vous avez affaire à certaines personnes ou quand vous vous retrouvez dans certaines situations (particulièrement pénibles), vous optiez pour un mode

d'expression peu pertinent (agressif, sans assurance ou passif-agressif). Bienvenue dans le monde des hommes! C'est en adoptant l'assurance dans ces situations que vous obtiendrez le succès car c'est la méthode la plus efficace et la plus respectueuse, à adopter pour résoudre les conflits.

Ma façon ou la façon expéditive : l'adresse agressive

L'*expression agressive* est une adresse offensive souvent hostile qui s'avère dominatrice. Voici des messages que vous retrouverez souvent dans la bouche d'un adepte de l'approche agressive :

- ✔ « Tu dois... »
- ✔ « C'est comme ça et pas autrement. »
- ✔ « Espèce d'idiot! »
- ✔ « Il faut toujours que tu... »
- ✔ « Tu ne fais jamais... »
- ✔ « Qui a foutu en l'air... ? »

L'adresse agressive ne fait pas dans la subtilité. Voici les comportements que l'on retrouve souvent chez une personne qui s'exprime avec agressivité :

- ✔ **Reproches, accusations** : en cas de problème, une personne qui s'exprime avec agressivité ne tarde pas à trouver à redire et à se focaliser sur les erreurs prétendument commises par l'autre.
- ✔ **Langage corporel d'intimidation** : une personne qui s'exprime avec agressivité emploie parfois un langage corporel menaçant. Par exemple, elle vous pointe du doigt, se rapproche de vous, parle crûment pour défendre son point de vue ou tape du poing sur la table.
- ✔ **Exigences, ordres** : l'approche agressive pour obtenir quelque chose de quelqu'un consiste à l'exiger ou à donner des ordres. Un individu qui s'exprime avec agressivité vous dit ce que vous devez faire.
- ✔ **Verbe haut** : comme vous l'avez peut-être deviné ou constaté, quand une personne fait preuve d'agressivité, elle parle plus fort et emploie un ton cassant.
- ✔ **Dureté et focalisation sur la personne** : une personne qui s'exprime avec agressivité se concentre plus sur son interlocuteur que sur le problème en question. Ses phrases sont pleines de *tu* ou *vous*, voire de jurons. Elle fait fi du tact et de la diplomatie.

✔ **Intimidation verbale** : quand vous avez une divergence d'opinion avec une personne agressive sur un point qui lui tient à cœur ou si les choses ne tournent pas comme elle le voudrait, la conversation peut prendre très vite des allures de bataille. Pour *gagner*, elle ne vous écoute pas, vous interrompt, hausse le ton, se met en colère et en vient à l'attaque verbale.



Faire comprendre une chose de manière agressive

En tant que chef de bureau, Martin demandait les choses gentiment à ses employés. En revanche, si ces derniers n'accédaient pas à ses requêtes, il en avait fini avec les ronds de jambe !

Par exemple, Jean-Claude, l'un de ses employés, était souvent à droite et à gauche dans l'usine, à réaliser des travaux de maintenance. Martin lui a donc fourni un bip afin de pouvoir le

contacter à tout moment. Les deux premiers jours, Jean-Claude oublia souvent de l'allumer, ce qui eut le don d'énerver Martin. Au lieu de lui demander ce qui se passait, Martin se planta devant Jean-Claude, pointa vers lui un index menaçant et hurla que son bip devait toujours rester allumé. Les deux jours suivants, le bip de Jean-Claude fut allumé en permanence. Le troisième jour, Jean-Claude rendit le bip à Martin et lui remit sa démission.

La façon calme : l'expression sans assurance

L'*expression sans assurance* représente la plus douce des quatre méthodes. Une personne s'exprimant sans assurance est passive et laisse les autres dominer la conversation. Voici les messages que l'on entend souvent de la part d'un individu qui parle sans assurance :

- ✔ « Heu... si c'est comme ça que tu veux procéder, et bien, ça me va. »
- ✔ « Je ne sais pas si je suis capable de faire ça. »
- ✔ « Je vais bientôt lui parler de ce problème ; c'est que j'ai été très occupé jusqu'à présent. »
- ✔ « Excusez-moi, est-ce que je peux vous demander... »
- ✔ « Je déteste vous déranger. »
- ✔ « C'est peut-être une bonne idée. »

Dans l'adresse sans assurance, il y a un manque de certitude flagrant. Les personnes ainsi hésitantes dans leur parole affichent souvent les comportements suivants :

- ✔ **Voix douce** : une expression manquant d'assurance se caractérise par une voix basse, avec des propos parfois difficiles à entendre, surtout en groupe.
- ✔ **Bonne volonté excessive, aucun point de vue exprimé** : une personne qui s'exprime sans assurance est d'accord avec vous afin de ne pas faire de vagues et que tout se passe bien. Elle donne rarement son opinion et surtout pas un avis contraire au vôtre.
- ✔ **Évitement** : l'individu manquant d'assurance aura tendance à laisser glisser le problème : éviter de parler à la personne concernée, laisser le point délicat en suspens et essayer de retarder le plus longtemps possible le moment où il va falloir affronter la situation. Plus le sujet est délicat, plus la personne peu sûre d'elle s'efforce de l'éviter.
- ✔ **Attitude renfermée** : un individu manquant d'assurance fuit le regard de son interlocuteur, reste à distance et peut rentrer la tête dans les épaules ou se recroqueviller. Aucune confiance ne transparaît dans son expression corporelle lorsqu'il transmet son message.
- ✔ **Incertitude flagrante** : la personne manquant de confiance en soi hésite sans arrêt. Elle emploie des mots ou expressions telles que *peut-être*, *il se peut que* ou *avec un peu de chance* ou commence par exemple ses phrases par ce genre de commentaire : « Je ne sais pas si cette idée aidera ».
- ✔ **Tourner autour du pot** : les personnes manquant d'assurance soulèvent des points délicats en empruntant des chemins détournés. Elles ne s'expriment jamais clairement et directement.
- ✔ **Désespoir ou impuissance** : autre caractéristique d'un discours manquant d'assurance : le désespoir ou l'inaction. Voici un message plein de résignation que l'on entend couramment : « J'ai essayé ça, mais en vain. Que faire d'autre? ». *Je ne peux pas* ou *je ne sais pas* sont aussi des expressions fréquemment employées. Aucune solution ou plan d'action n'est alors proposé.

Subtile mais néfaste : l'adresse passive-agressive

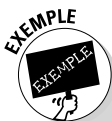
L'expression *passive-agressive* se caractérise par une subtilité et un aspect détourné mais s'accompagne d'un ton susceptible de blesser ou de manipuler

les autres. Jetez un œil aux messages délivrés par les personnes s'exprimant d'une manière passive-agressive :

- ✔ « Je savais que ça ne marcherait pas. »
- ✔ « Si c'est ce que tu veux... »
- ✔ « Comment pouvez-vous seulement penser ça? »
- ✔ « La dernière fois que vous m'avez aidé remonte à quand? »
- ✔ « Le problème avec Jean, c'est qu'il... »

L'adresse passive-agressive se présente comme subtile, jouant d'un sens détourné mais elle se déchiffre en réalité comme parole blessante et manipulatrice. Une personne optant pour cette adresse adopte souvent les comportements suivants :

- ✔ **Semble être d'accord alors qu'il n'en est rien** : il semble que la personne soit d'accord mais le comportement qu'elle adopte ensuite ne va pas en ce sens ou ne montre aucun respect d'un quelconque engagement. La personne passive-agressive déclare ensuite que la perception d'un éventuel accord de sa part n'était qu'un malentendu ou que ses actes se révèlent contraires au prétendu engagement.



Aborder les problèmes sans faire preuve d'assurance

Cela faisait un moment que Richard remettait à plus tard sa discussion avec Grégory, l'un des membres de son équipe, à propos des piètres performances de ce dernier. Le chef de Richard et les autres membres de l'équipe le poussaient de plus en plus à se lancer car les performances de Grégory nuisaient à l'équipe.

Richard finit par trouver le courage de prendre place autour d'une table afin de parler à cœur ouvert des problèmes avec Grégory. Pen-

dant la réunion, Richard évoqua la nécessité pour une équipe performante de disposer de membres solidaires et respectant leurs engagements. Grégory convint qu'il s'agissait là de qualités essentielles au sein d'une équipe. À la fin de cette réunion qui avait duré un quart d'heure, Richard eut l'impression que Grégory avait cerné le problème et ce dernier trouvait qu'ils venaient d'avoir une conversation étrange, mais qu'il n'en ressortait rien d'inquiétant pour lui.

- ✔ **Se plaint auprès des autres mais ne parle pas à la personne responsable du problème** : une personne passive-agressive ne cherche pas à régler les problèmes directement avec les individus concernés. Se plaindre aux autres d'une personne, donc dans son dos, est une méthode courante pour aborder les difficultés. Ce genre de comportement provoque commérages et dissensions.

- ✔ **Lance des piques et fait des remarques sarcastiques** : vous connaissez le vieux principe selon lequel nombre de vérités se disent en plaisantant ? Cela résume bien le comportement des personnes adeptes de l'expression passive-agressive : dissimuler des critiques sous des sarcasmes. Lorsque la personne ne recourt pas aux sarcasmes, elle a parfois un ton condescendant et blessant pour son interlocuteur. Il lui arrive d'exprimer son mécontentement, non par des mots mais par des moyens non verbaux, à savoir en roulant des yeux, en secouant la tête ou en poussant des soupirs en signe de dégoût.

- ✔ **Se montre rancunier, pose ses conditions** : dans l'approche passive-agressive, la coopération est assortie de réserves ou conditions. Demandez son soutien à un habitué de l'expression passive-agressive et il se fera probablement prier. Il a le pardon difficile et n'oublie pas facilement. L'individu passif-agressif se présente parfois comme victime : « Après tout ce que j'ai fait pour toi, c'est comme ça que tu me remercies? ».

- L'individu qui opte pour l'adresse passive-agressive peut également essayer de régler ses comptes en cessant de vous parler : il ne vous apporte aucune aide quand vous en avez besoin, sabote votre travail en coulisses et vous envoie des e-mails cinglants en mettant d'autres personnes en copie (le chapitre 13 vous en dira plus sur la communication par courrier électronique).

- ✔ **Le message non verbal est en contradiction avec le message verbal** : avec un comportement passif-agressif, le discours semble positif alors que le langage corporel ou le ton employé laisse une impression contraire. *Tout va bien* signifie en fait que quelque chose *cloche*. *Non, rien ne me tracasse* signifie en fait que quelque chose me *soucie*. *C'est une bonne idée* veut en fait dire que *ça n'en est pas une*, et ainsi de suite.

- ✔ **Se retient de révéler son inquiétude ou d'offrir son aide** : un spécialiste de l'expression passive-agressive peut garder des informations pour lui ou ne pas prêter assistance aux autres alors que cela permettrait à ces derniers de mener une mission à bien. En outre, il garde ses émotions pour lui, même si vous pouvez les deviner à son langage corporel ou aux messages négatifs qu'il envoie. Mais il ne dit rien directement. Lorsque vous l'interrogez sur un souci ou problème, il répond souvent : « Ne t'inquiète pas » ou « Ce n'est rien ».

- ✔ **Critique après coup** : une fois qu'un événement a eu lieu ou qu'une action a été menée, la personne passive-agressive vous dit ce que vous auriez dû faire ou ce que vous avez mal fait, parfois même alors que vous lui aviez en vain demandé de l'aide. Ce genre d'individu a vite fait de juger les autres.

Directe et positive : l'adresse pleine d'assurance

Le dernier des quatre principaux modes d'expression utilisés affiche une assurance certaine. *L'expression assurée* consiste à s'exprimer de manière positive et avec confiance, tout en incitant les autres à faire de même. C'est l'approche qui demande le plus de qualités et d'efforts car, contrairement aux trois autres, elle nécessite que vous réfléchissiez avant de parler. Voici des messages que vous entendrez couramment de la bouche des personnes qui s'expriment avec assurance :

- ✔ « Oui, j'ai commis une erreur. »
- ✔ « Si je comprends bien votre point de vue... »
- ✔ « Laissez-moi vous expliquer mon désaccord sur ce point. »
- ✔ « Cernons le problème, puis faisons le tour des options existantes pour parvenir à le résoudre. »
- ✔ « Je te demande de bien vouloir m'écouter jusqu'au bout, puis de m'aider à dissiper mon inquiétude. »

Voici certains comportements adoptés par une personne pleine d'assurance :

- ✔ **Elle assume sa responsabilité.** Chaque personne est responsable de ses actes : pas d'excuses, d'apitoiement sur son sort, ni de rejet de la cause de ses problèmes sur les autres. La personne accepte son sort et se concentre sur les mesures à prendre.
- ✔ **Elle prend des initiatives** : une personne qui s'exprime avec assurance ne se moque pas du monde. Si une mesure s'impose, elle prend les devants et n'attend pas que les autres disent quoi faire et quand le faire. L'adresse pleine d'assurance est orientée vers l'action.
- ✔ **Elle pratique l'écoute active** : l'affirmation de soi favorise les conversations bilatérales. Les personnes qui s'expriment avec assurance affichent la volonté d'entendre ce que l'autre a à dire et de comprendre son point de vue.



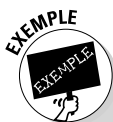
Faire remonter les critiques

Thomas animait un comité inter-départements dont l'objectif était de formaliser des politiques et de bâtir des programmes destinés à instaurer un lieu de travail suffisamment sain et solide pour retenir les bons employés. Marie, cadre moyen, avait été sollicitée pour en faire partie mais avait décliné l'invitation.

Les membres du comité affichaient un enthousiasme marqué et travaillaient d'arrache-pied pour trouver des idées susceptibles de renforcer l'entreprise. Lorsqu'ils présentèrent leurs recommandations à la direction, Marie était présente et elle ne manqua pas de signaler tous les points qu'elle considérait comme

des erreurs dans les travaux du comité, ce qui retarda l'approbation des recommandations. Après avoir vécu cela deux fois, Thomas convia Marie à l'une des réunions et lui expliqua les toutes dernières propositions du comité. Il lui demanda ensuite de faire part au comité de tout ce qui lui semblait ne pas être pertinent. Une fois Marie partie, le comité intégra les critiques les plus utiles qu'elle avait formulées, puis rendit ses conclusions devant la direction. Au cours de cette réunion, Marie eut le sourire, ne dit pratiquement rien et les recommandations reçurent immédiatement l'aval de la direction.

- ✓ **Elle parle avec franchise, est directe et constructive** : s'il faut soulever une question ou exprimer sa pensée, la personne pleine d'assurance parle franchement. Elle ne tourne pas autour du pot, fait preuve d'un esprit *constructif*. Elle formule le message le plus clairement possible, en restant concentrée sur le sujet en question.
- ✓ **Elle se montre sincère** : lorsque vous vous exprimez avec sincérité, vous vous efforcez de dire ce que vous pensez et vous pensez ce que vous dites, en manifestant du respect pour les autres.
- ✓ **Elle se focalise sur les solutions à apporter** : dans les situations problématiques, une personne pleine d'assurance vise avant tout la résolution du problème. Elle étudie le problème, non pas dans l'optique de trouver un responsable mais dans le but de comprendre ce qui se passe, puis de trouver une solution, mesure qui occupe alors tout son esprit lorsqu'elle coopère avec les autres.
- ✓ **Elle s'exprime d'une voix assurée et son langage corporel montre sa confiance** : la voix d'une personne pleine d'assurance est volontiers solide et ferme si nécessaire. La posture, les gestes et les expressions du visage appuient son message. Sa façon de parler est empreinte d'une certaine animation, s'accompagnant d'une attitude positive et d'un enthousiasme approprié à la circonstance, qui se reflètent dans le langage non verbal.



Souder l'équipe avec assurance

L'agacement commence à gagner Élise en raison de ses relations avec son équipe d'employés. Après tous les efforts qu'elle a fournis pour que la productivité de son service devienne satisfaisante, les performances de son groupe ont commencé à décliner ces derniers mois. La production a baissé, le suivi client est irrégulier et le taux d'erreurs remonte. Ce relâchement général met les nerfs d'Élise à rude épreuve et elle est maintenant prête à en découdre avec n'importe quel membre de l'équipe, à opter pour l'approche agressive.

Élise décide plutôt de réunir son équipe. Au début de la réunion, elle passe en revue l'ordre du jour, centré sur la résolution des problèmes. Puis, d'un ton grave et ferme, elle fait part directement et en détail de ses inquiétudes quant aux récentes contre-performances de l'équipe. Tout le monde lui prête attention.

Elle répète alors ce qu'elle avait dit en préambule afin que les participants puissent réagir, mais elle met l'accent sur les éventuelles solutions, évitant d'évoquer trop lourdement les problèmes. Après quelques commentaires de la part de certains membres de l'équipe, tous dans le sens des observations faites par Élise, cette dernière s'associe à ses collègues pour réfléchir à des idées susceptibles d'améliorer les performances. Tout le monde est impliqué grâce au talent de conciliation d'Élise. L'équipe se fixe des objectifs et définit un plan d'action. Les participants sortent de la réunion animés d'une nouvelle énergie et ils sont nombreux à concéder qu'ils venaient de prendre part à la meilleure réunion jamais organisée.

L'équipe se conforma au plan d'action et les performances s'améliorèrent. Élise avait su prendre le taureau par les cornes sans se montrer agressive.

- ✔ **Elle cherche les problèmes directement à la source** : une personne pleine d'assurance ne se contente pas de se plaindre auprès des autres. Elle débusque les problèmes à la source et les expose de manière constructive, mettant l'accent sur la coopération en vue d'une solution. Pas d'intimidation ni d'accusation.
- ✔ **Elle demande mais n'exige pas** : alors qu'une personne agressive exige ou donne des ordres, un individu plein de confiance *demande* ce dont il a besoin. Le message traduit parfaitement l'importance de sa requête, de sorte que le destinataire la comprend tout de suite.

Mettre en balance les quatre façons de s'exprimer

L'une des activités amusantes proposées dans mes séminaires sur la communication consiste à aborder une situation tour à tour selon les quatre modes d'expression courants. Voici un scénario :

Supposons que l'on vous confie une mission importante, à mener à bien dans un délai restreint. Vous savez que vous avez besoin de l'aide de votre collègue Sophie. Comment lui feriez-vous part de votre besoin, si vous employez successivement chacune des quatre approches ? Comparez vos idées aux exemples suivants :

- ✓ **L'approche agressive** : « Sophie, écoute, je suis débordé, là ! Tu dois m'aider à boucler ce projet immédiatement ! Et ne me dis pas que tu es déjà occupée à autre chose. Cette excuse ne prendra pas. Alors, ramène-toi, prends un siège et laisse-moi te montrer ce que tu dois faire. »
- ✓ **L'approche manquant d'assurance** : « Salut Sophie. Je déteste te déranger et j'imagine que tu es déjà probablement occupée à plein d'autres choses. J'ai une mission délicate à remplir. Si c'était possible, tu pourrais peut-être me filer un petit coup de main ? Mais, bon, je comprendrai si tu ne le souhaites pas. »
- ✓ **L'approche passive-agressive** : « Sophie, je sais que tu n'es pas du genre à te laisser importuner. Non, je plaisante ! Mais, la semaine dernière, quand tu étais dans la panade, qui t'a aidée ? Oui, c'est moi ! Aujourd'hui, je suis dans la même galère. Mais, ne t'inquiète pas, je ne te laisserai pas faire tout le boulot. »
- ✓ **L'approche avec assurance** : « Sophie, on vient tout juste de me confier un projet important à boucler en une semaine. J'apprécierais beaucoup si tu pouvais m'aider. Ce projet implique de travailler sur un sujet pour lequel ton expérience sera vraiment la bienvenue. J'aimerais que nous prenions quelques minutes maintenant ou cet après-midi pour déterminer le temps que tu pourrais y consacrer et l'aide que tu pourrais apporter, ainsi que pour te faire part des besoins du projet. Est-ce que tu en serais d'accord et si oui, à quelle heure pourrions-nous nous voir ? »

Ne pas confondre agressivité et assurance

Il arrive que les gens ne fassent pas bien la distinction entre *agressivité* et *assurance*. Le point commun, c'est que la personne qui s'exprime doit donner son point de vue et prendre les mesures nécessaires pour affronter les problèmes. Les similitudes s'arrêtent là :

Agressivité

Brusque

Dans des situations conflictuelles :

Ton cassant

Reproches et intimidation

S'impose

Conversation unilatérale

Assurance

Direct

Ton ferme

Recherche commune de solutions

Parle franchement tout en écoutant ce que l'autre a à dire

Conversation bilatérale

Comme le montre cet exemple, il est possible de transmettre un message de quatre façons différentes. Seule la personne pleine d'assurance est capable de demander le concours de Sophie de manière directe mais positive et d'expliquer l'importance de la situation. Le message agressif s'inscrit dans le registre de l'exigence, l'approche manquant d'assurance vous fait vous demander s'il existe réellement une demande et le message passif-agressif est teinté de sarcasmes et de conditions montrant que l'interlocuteur est redevable de quelque chose, ce qui a pour conséquence de rebuter les autres.

Gagner en assurance

En lisant la description des quatre façons dont s'expriment généralement les gens (voir la section précédente), vous avez probablement remarqué que l'adresse pleine d'assurance est la plus efficace pour réussir. Si vous êtes comme nombre de personnes que je côtoie dans mes séminaires, vous vous reconnaîtrez dans l'une de ces quatre adresses et verrez probablement des ressemblances avec des individus rencontrés dans votre vie professionnelle ou privée.



S'exprimer avec assurance constitue le type d'adresse qui demande le plus de maîtrise, non pas en raison de son caractère difficile, mais par les efforts qu'elle demande. Les adresses agressive, manquant d'assurance et passive-agressive sont moins exigeantes sur ce plan. Vous exprimer avec assurance exige d'avoir conscience de votre propre comportement tout en tenant compte de celui de votre interlocuteur.



Vous avez peut-être remarqué qu'il faut développer une écoute efficace pour s'exprimer avec assurance. Plus vous saisissez les antécédents de votre interlocuteur (grâce à l'écoute active), mieux vous pouvez façonner votre message de façon à ce qu'il le comprenne bien (ce qui constitue une excellente définition de l'expression avec assurance). Le chapitre 3 vous dit tout sur l'écoute active.

Pour modifier vos habitudes comportementales afin de devenir un adepte de l'expression assurée, appliquez les principes suivants :

- ✓ **Collaboration** : une conversation porte mieux ses fruits lorsqu'elle est bilatérale, c'est-à-dire quand les deux parties l'alimentent et s'efforcent de se comprendre.
- ✓ **Flexibilité** : il n'existe pas deux interlocuteurs semblables. Cependant, vous montrer direct, positif, confiant et désireux d'écouter est un atout, quel que soit l'individu en face de vous. Quand vous avez appris à connaître la personne, il vous reste ensuite à vous y adapter. Avec certains, par exemple, moins vous en dites, mieux c'est. Avec d'autres, il faut vous montrer ferme pour être pris au sérieux ou faire preuve de patience pour que la coopération soit fructueuse.
- ✓ **Sang-froid** : la personne la plus difficile à maîtriser dans n'importe quelle interaction est... vous-même. Les individus qui s'expriment avec assurance contrôlent leurs émotions. Ceux qui sont agressifs, ceux qui manquent d'assurance et les adeptes du style passif-agressif se laissent déborder par leurs émotions.
- ✓ **Respect permanent** : les personnes qui s'expriment avec assurance considèrent les relations de travail sur le long terme. Les gens avec qui vous traitez aujourd'hui se rappelleront de vous demain. Si vous témoignez un respect inconditionnel à tout le monde, vous vous ferez plus de partenaires et d'alliés. Vous n'appréciez peut-être pas tous ceux que vous rencontrez dans votre travail, mais vous ne les ramenez pas non plus chez vous le soir. L'irrespect subi ne doit pas se traduire en retour par un manque de respect de votre part, sous peine d'adopter les adresses agressive et passive-agressive et d'entretenir des relations à couteaux tirés. Vous pouvez prendre des mesures pour manœuvrer dans les situations que vous n'aimez pas (voir la quatrième partie), mais sans jamais vous démarquer d'un certain respect pour l'autre personne.

✓ **Résoudre les problèmes, sans porter d'accusations** : dans n'importe quelle situation professionnelle, les problèmes sont inévitables et nombre d'entre eux impliquent d'autres personnes. Lorsque vous vous exprimez avec assurance, vous êtes centré sur la résolution du problème, vous évitez de le ressasser. Votre objectif est d'inventer des solutions et non de formuler des reproches.

Chapitre 3

Êtes-vous certain de bien écouter ?

.....

Dans ce chapitre :

- ▶ Étudier l'influence positive de l'écoute efficace.
 - ▶ Explorer les trois phases du processus d'écoute.
 - ▶ Examiner les quatre moyens les plus courants d'écouter.
 - ▶ Définir ce qu'il faut pour rendre l'écoute active vraiment efficace.
-

Si vous êtes comme la plupart des gens, vous entrez en contact avec les autres chaque jour au travail. Par conséquent, vous parlez et vous écoutez. Mais, écoutez-vous *vraiment*? Ce chapitre peut vous aider à le savoir.

Au cours de conversations sur le besoin d'écouter, les gens aiment parfois plaisanter en demandant « Qu'est-ce que tu as dit ? ». Ça, ce n'est pas écouter mais entendre. En fait, comme le souligne le chapitre 1, vous passez la majeure partie des moments où vous communiquez à parler et à écouter, bien qu'à l'école, vous n'ayez jamais appris vraiment à le faire. L'écoute reste souvent perçue comme une posture silencieuse imposée, passive et vite ennuyeuse. Il n'est alors pas étonnant que de nombreuses personnes ne connaissent pas la différence entre entendre et écouter et ignorent ce qu'on... entend par écoute efficace.



L'*écoute*, telle qu'on l'entend dans cet ouvrage, se définit comme le triple processus de réception d'un message de la part d'une personne qui s'exprime, de traitement de ce message pour en saisir le sens et de réponse élaborée de manière à manifester votre compréhension des propos. Ce chapitre passe en revue ce processus, vous montre les différents modes d'écoute généralement adoptés et vous aide à comprendre la technique la plus efficace (appelée *écoute active*). Dans le sens courant, *entendre* correspond simplement à l'effort physique de collecte du message, qui n'englobe pas forcément la réception, le traitement et la réponse. On remarquera qu'en français, entendre peut aussi dénoter l'acte de compréhension d'un sens qui n'est pas évident mais implicite, comme dans « J'entends bien ».

Avez-vous déjà vu un film ou une émission de télévision où les héros ont reçu un tonnerre d'applaudissements pour saluer leur écoute exceptionnelle? Personnellement, non. Vous ne disposez peut-être donc pas de modèles en la matière, dans des tribunes publiques ou privées. Pas besoin de culpabiliser si vous ignorez ce que signifie «écouter avec efficacité». Il est, en revanche, essentiel d'avoir conscience de l'importance des outils d'écoute pour réussir dans votre univers professionnel.

Reconnaître l'importance de l'écoute

L'écoute efficace peut s'avérer extrêmement payante et des lacunes en la matière peuvent vous coûter cher. Vous avez sans doute déjà testé par expérience les bénéfices d'une écoute attentive et les inconvénients d'une surdité plus ou moins volontaire, souvent mise au compte de la distraction. La clé réside dans votre faculté à identifier les deux aspects afin de maintenir votre vigilance.

Accentuer les côtés positifs

Comment vous sentez-vous quand une personne vous écoute vraiment? Lorsque je pose cette question dans le cadre de mes séminaires, voici les réponses que j'obtiens le plus souvent :

- ✓ respecté;
- ✓ soigné;
- ✓ récompensé;
- ✓ satisfait;
- ✓ un rapport a été établi;
- ✓ un sentiment de réussite se développe.

Quel est le point commun de tous ces sentiments? Ils sont tous favorables à l'interlocuteur et rendent compte d'une expérience satisfaisante.

Voici la question que je pose ensuite aux participants : si vos contacts professionnels (collègues ou clients) tiraient les mêmes conclusions des échanges partagés avec vous, quel serait l'impact sur votre travail? Voici les réponses que j'obtiens généralement à cette question :

- ✓ productivité accrue;
- ✓ relations professionnelles plus fortes;
- ✓ travail de meilleure qualité;

- ✓ satisfaction des clients accrue ;
- ✓ fidélité des clients ;
- ✓ résolution des problèmes plus facile et satisfaisante ;
- ✓ coopération accrue et travail en équipe plus efficace ;
- ✓ moins de tensions.

L'écoute est un puissant moyen de communication susceptible d'accroître votre efficacité sur le terrain. Les gens négligent souvent le pouvoir de cet outil (au sens d'influence positive) ou estiment qu'il va de soi. Lorsque vous prenez conscience du pouvoir de l'écoute active, vous êtes prêt à développer et utiliser les outils d'écoute (voir la deuxième partie), et vous pouvez commencer à avoir une influence positive sur les autres.

Minimiser les aspects négatifs



Les gens n'ont aucun mal à raconter des histoires d'écoute défailante. En voici une que l'on m'a racontée : « Je devais expédier dans la nuit un colis à un client situé à Portland, dans le Maine. Le colis n'est jamais arrivé et, résultat, nous avons perdu le client en question. Quelques jours plus tard, nous avons découvert que le colis avait été envoyé à Portland, dans l'Oregon. »

Ce genre de malheur, anodin ou grave, se produit généralement quand l'un des acteurs n'a pas bien écouté. Très souvent, ces expériences sont plus courantes que celles mettant en scène une écoute efficace. Lorsque j'interroge les gens sur les conséquences d'une mauvaise écoute, j'obtiens les réponses suivantes :

- ✓ relations de travail tendues ;
- ✓ commandes de clients mal prises en charge ;
- ✓ perte de contrats potentiels ou existants ;
- ✓ clients mécontents ;
- ✓ petits incidents se transformant en gros problèmes ;
- ✓ accroissement du nombre d'erreurs et nécessité de tout recommencer ;
- ✓ plus grande inefficacité.



En langage clair, une mauvaise écoute peut coûter très cher. Vous ne pouvez vous permettre d'en subir les conséquences. La clé est d'identifier l'impact d'une écoute efficace et de s'efforcer d'en tirer parti. N'oubliez pas non plus que cette notion d'écoute ne vous complique pas la vie, mais vous facilite les choses.

Les trois phases du processus d'écoute

Le processus d'écoute comprend trois phases :

✓ **Phase 1 – la réception** : lors de cette première phase, vous recueillez le message de la personne à l'aide de vos sens, le plus souvent l'ouïe et la vue. En fait, vous écoutez autant avec les yeux qu'avec les oreilles (sauf quand vous êtes au téléphone). Vos yeux vous aident à percevoir les signaux non verbaux adressés par la personne qui transmet son message.



Voilà pourquoi, quand vous avez un problème avec quelqu'un, il est préférable de le résoudre « en direct » (face à face), dans la mesure du possible. En voyant la personne, vous comprenez mieux ses pensées et sentiments.

✓ **Phase 2 – le traitement** : une fois le message de votre interlocuteur parvenu jusqu'à vous grâce à vos sens, le traitement interne commence. Cette tâche se déroule dans votre esprit et implique l'analyse, l'évaluation et la synthétisation. Elle est destinée à rendre le message intelligible, c'est-à-dire à vous aider à cerner la réponse à la question « Que veut dire mon interlocuteur ? ». Dans la mesure où tout le processus est interne, votre interlocuteur ne voit encore aucune réaction chez vous (la personne qui écoute).



Si des problèmes surgissent à ce stade du processus d'écoute, ils sont le plus souvent dus à l'attention et à la tension. Lorsque vous êtes distrait ou pas complètement concentré sur le message de votre interlocuteur, vous n'assimilez pas l'intention de l'émetteur. Lorsque vous êtes trop tendu, vous pouvez réagir à des bribes du message, au lieu de l'assimiler dans sa globalité. Par conséquent, la phase de traitement demande une grande concentration (voir le chapitre 4) afin que vous puissiez percevoir ce que dit vraiment l'émetteur.

✓ **Phase 3 – la réponse** : la troisième phase du processus d'écoute est celle au cours de laquelle l'émetteur voit et entend ce que fait le récepteur. À ce stade, ce dernier accuse réception du message de façon verbale et non verbale et signale qu'il l'a compris.

Lorsque l'émetteur se sent respecté et compris par le récepteur, un lien fort se crée et la coopération est plus efficace. Quand l'émetteur fait face à des obstacles non verbaux (voir le chapitre 4) et verbaux (voir le chapitre 6) dressés par le récepteur, le processus de communication s'interrompt. L'échange piétine et la tension s'intensifie.

Éviter les tendances inefficaces en matière d'écoute

L'un des modèles de conversation les plus inefficaces que l'on voit couramment est le suivant : une personne parle à un individu qui parle au lieu d'écouter. La véritable écoute est très peu de la partie. Le tableau 3.1 illustre cette tendance à l'origine de conversations stériles, avec un exemple de conversation entre deux collègues au sujet de la commande d'un client.

Tableau 3.1 : Conversation animée sans aucune écoute

<i>Rôle et message d'Anne</i>	<i>Rôle et message de Suzanne</i>
Commence par parler : « Suzanne, ce nouveau compte que tu as récupéré, Alpha, j'ai un problème pour remplir le bon de commande. »	Réagit en parlant : « Oh non ! J'ai eu beaucoup de mal à conclure avec ce nouveau client, je te donne le bon de commande à remplir et le lendemain tu te ramènes en disant qu'il y a un problème. Pourquoi on ne me facilite pas la tâche avec les contrats que je décroche, Anne ? »
Réagit en parlant : « Si tu savais classer les commandes des clients, il n'y aurait aucun problème. »	Réagit en parlant : « C'est toute l'aide que tu m'apportes ? Au moindre problème, c'est de ma faute. Vous autres du service de gestion des commandes, si vous aviez conscience que c'est grâce aux commerciaux que vous avez du boulot, vous seriez beaucoup plus coopératifs. »

Comme le montre la conversation du tableau 3.1, Anne et Suzanne parlent l'une après l'autre. Montez un peu le volume sonore et vous êtes face à une dispute. C'est l'illustration d'une conversation où les deux personnes s'expriment sans écouter l'autre.

Le tableau 3.2, en page suivante, montre un autre exemple de conversation stérile.

Tableau 3.2 : Conversation calme sans aucune écoute

<i>Rôle et message de Joël</i>	<i>Rôle et message de Raymond</i>
Commence par parler : « Raymond, nous devons rendre notre fonctionnement plus efficace en apportant quelques améliorations aux processus. »	Réagit en parlant : « Joël, je pense que la solution est de faire suivre une formation au personnel. »
Réagit en parlant : « Je ne suis pas d'accord. Notre fonctionnement n'est pas efficace à cause des processus. Si nous trouvions des moyens de rationaliser nos processus, notre service à la clientèle serait meilleur. »	Réagit en parlant : « Non, Joël. Si tu regardes les erreurs commises par le personnel, la plupart sont dues à une méconnaissance des processus. Nous avons tendance à les parachuter sur leur poste au lieu de les former à bien accomplir leur mission. »

L'exemple du tableau 3.2 illustre une tendance fréquente dans les conversations : deux personnes parlent sans vraiment écouter leur interlocuteur. Si l'échange entre Joël et Raymond est moins animé que celui entre Anne et Suzanne (tableau 3.1), et s'ils parlent d'un sujet similaire (améliorer l'efficacité), ils s'évertuent à exprimer leur opinion. Aucun des deux ne fait l'effort de saisir le raisonnement de l'autre.

Le tableau 3.3 montre un modèle de conversation moins stérile. Observez la conversation d'Anne et de Suzanne sous un jour différent.

Tableau 3.3 : Conversation empreinte de respect avec de l'écoute active

<i>Rôle et message d'Anne</i>	<i>Rôle et message de Suzanne</i>
Commence par parler : « Suzanne, ce nouveau compte que tu as récupéré, Alpha, j'ai un problème pour remplir le bon de commande. »	Réagit en écoutant : « Un problème ? Dis-moi tout. »
Continue en parlant : « Deux choses. Tout d'abord, certains prix figurant sur le bon de commande ne correspondent pas à ceux que nous avons sur notre fiche. Ensuite, quelques-uns des numéros de pièces inscrits sur le bon de commande ne correspondent pas à ceux de notre listing. »	Répond de nouveau en écoutant : « Tu me dis donc que tu as des difficultés à saisir la commande, c'est ça ? »

Tableau 3.3 (suite)

<i>Rôle et message d'Anne</i>	<i>Rôle et message de Suzanne</i>
<p>Confirme en parlant, puis écoute : « Exactement. Tu peux nous aider ? »</p>	<p>Prend la parole : « Laisse-moi jeter un œil aux éléments en question sur le bon de commande. Je peux voir s'il s'agit simplement d'une erreur de saisie ou si je dois contacter le client pour qu'il re précise ses besoins. Je vais également vérifier notre fiche afin de m'assurer que nous sommes sur la même page. Je devrais pouvoir revenir vers toi demain avec des éléments de réponse. »</p>
<p>Répond en écoutant et rit : « On dirait que tu as un plan. »</p>	
<p>Termine en parlant : « Merci de ton aide. On en reparle demain, pour démarrer avec Alpha comme il se doit. »</p>	

Dans de telles conversations, plus efficaces, les deux personnes sont tour à tour dans le rôle de celle qui parle et de celle qui écoute. Elles se gardent de faire des suppositions (voir le chapitre 1) et s'efforcent d'en savoir plus sur l'opinion de l'autre. Elles œuvrent à la résolution du problème en optant pour la collaboration et non l'affrontement.

Le tableau 3.4 vous montre ce que ce genre de conversation efficace peut donner avec Joël et Raymond.

Tableau 3.4 : Conversation empreinte de respect avec écoute active

<i>Rôle et message de Joël</i>	<i>Rôle et message de Raymond</i>
<p>Commence par parler : « Raymond, nous devons rendre notre fonctionnement plus efficace en apportant quelques améliorations aux processus. »</p>	<p>Répond en écoutant : « Aide-moi à comprendre ce que tu entends par là. »</p>
<p>Continue en parlant : « Selon moi, Raymond, nos processus actuels de traitement des commandes sont parfois très lourds. Ils demandent énormément de travail et prêtent souvent à confusion. Si nous pouvions trouver des moyens de les rationaliser, j'estime que nous pourrions mieux servir nos clients. »</p>	<p>Répond de nouveau en écoutant : « Pour toi, nos problèmes opérationnels sont donc dus aux processus ? »</p>

Tableau 3.4 (suite)**Rôle et message de Joël**

Confirme en parlant puis se met à écouter : « C'est ça. Pour toi, quelles sont les principales causes de nos problèmes? »

Rôle et message de Raymond

Se met à parler : « À mon avis, le domaine dans lequel nous devons faire le plus d'efforts, c'est la formation. C'est le meilleur moyen et le plus rapide pour procéder aux améliorations dont nous avons besoin. »

Répond en écoutant : « La formation, tu dis? C'est quoi ton raisonnement? »

(Et la conversation se poursuit.)

Contrairement à leur précédente conversation (voir le tableau 3.2), Joël et Raymond échangent vraiment au lieu de se lancer dans deux monologues parallèles. Ils expriment leurs opinions, lesquelles sont cette fois explorées et entendues. Il s'agit d'une interaction bilatérale et non plus unilatérale.

Observer l'écoute des autres

Comme l'explique le chapitre 2, il existe quatre approches pour s'exprimer, lesquelles valent aussi pour la façon d'écouter. Dans la mesure où rares sont les personnes qui ont appris à écouter et disposent de modèles en la matière, elles écoutent en employant l'une des quatre approches suivantes :

- ✓ l'écoute passive;
- ✓ l'écoute sélective;
- ✓ l'écoute attentive;
- ✓ l'écoute active.

On peut ajouter une cinquième forme d'écoute : ignorer l'autre. Cependant, faire consciemment (ou inconsciemment) la sourde oreille, ce n'est pas écouter car vous ne recevez aucun message. Si vous agissez ainsi dans une conversation en tête à tête, vous signifiez que vous négligez l'autre et que son message n'a aucune importance.

Des quatre modes énumérés plus haut, les écoutes passive et sélective sont les plus communément utilisées. Les gens ont souvent tendance à opter systématiquement pour un mode d'écoute, aussi bien dans les contextes

normaux que dans les situations tendues. Vous vous reconnaîtrez peut-être, ainsi que des personnes de votre entourage, dans les modes décrits ci-dessous.

« *Y a quelqu'un ?* », l'écoute passive

L'écoute passive est couramment employée. La personne qui écoute est présente, mais fournit un retour verbal minimaliste. Voici des comportements habituellement affichés par les personnes écoutant de manière passive :

- ✓ contact visuel avec la personne qui parle ;
- ✓ visage plutôt sans expression ;
- ✓ fait de temps en temps un signe affirmatif de la tête ;
- ✓ accuse de temps en temps réception verbalement du message à coups de « hon-hon », surtout au téléphone.

Comme le montrent ces comportements, la personne qui écoute est bien avec celle qui parle, mais alimente très peu la conversation. Lorsque vous êtes dans la peau de la personne qui parle, vous vous retrouvez un peu seul. Parler à un auditeur passif est assez agaçant, car vous aimeriez qu'il participe plus et vous finissez par vous demander s'il comprend votre message ou en a quelque chose à faire.

D'où vient cette habitude de l'écoute passive ? C'est en grande partie lié à l'éducation donnée aux enfants. De la maison à l'école, où 30 enfants, voire plus, réunis dans une classe écoutent un professeur, nos chères têtes blondes reçoivent souvent des instructions sur la façon d'écouter :

- ✓ « Calmez-vous. »
- ✓ « Écoutez ! »
- ✓ « Taisez-vous... »
- ✓ « Les enfants sont gentils mais il ne faut pas qu'ils parlent. »

Ce type de messages et d'expériences conditionnent les gens à penser que bien écouter, c'est être présent et silencieux. Autrement dit, vous laissez l'autre parler et, quand il a terminé, vous prenez la parole si vous avez quelque chose à dire. Résultat ? Des conversations unilatérales avec peu d'efforts pour se mettre en phase avec le message de l'interlocuteur.

Satisfaire ses souhaits et non ses besoins : l'écoute sélective

L'*écoute sélective* est presque aussi courante que l'écoute passive. Il s'agit d'entendre ce que l'on veut. Dans le cas où le message vous convient, vous pouvez vous montrer plus impliqué et compréhensif. Mais, lorsque vous ne tenez pas à entendre le message qui vous parvient, vous avez tendance à faire la sourde oreille ou à vous contenter de réagir. Autrement dit, l'adepte de l'écoute sélective ne fait pas toujours les efforts qu'il faut.

Un auditeur sélectif affiche les comportements suivants :

- ✓ montre des signes de désintéressement ;
- ✓ regarde ailleurs (montre, papiers, etc.) ;
- ✓ reste là silencieux à ne rien faire ;
- ✓ réagit de manière très émotionnelle (se met sur la défensive ou conteste tout) ;
- ✓ coupe la parole à la personne qui parle ;
- ✓ change de sujet ;
- ✓ pose une question sur un thème qui touche l'intérêt personnel, parfois sous forme d'un interrogatoire, qui n'est pas en rapport avec le message de son interlocuteur.



Les comportements traduisant un jugement de la part de celui qui écoute, comme faire la sourde oreille ou réagir avec rudesse, dressent des obstacles à la tenue d'une conversation normale qui empêchent de recevoir le message complet et instaurent une certaine tension dans les relations de travail.

Il est facile de tomber dans le piège de l'écoute sélective. Les émotions et les préjugés sont parfois réveillés par ce que dit l'interlocuteur.

En outre, les gens adoptent une écoute sélective, non pas seulement en fonction de la teneur du message, mais également selon l'identité de leur interlocuteur ou la façon dont est transmis le message. Par exemple, le directeur adjoint de votre département débarque dans votre bureau pour vous demander quelque chose. Vous êtes très attentif et recevez parfaitement le message. Quelques minutes plus tard, entre à son tour un collègue qui vous énerve, car il est très bavard. Que faites-vous quand il commence à parler ? Vous faites la sourde oreille. C'est ça, l'écoute sélective.

Capter les faits : l'approche attentive

Un adepte de l'*écoute attentive* est plus efficace qu'un auditeur passif ou sélectif, car il est plus impliqué et porte moins de jugements, à la fois verbalement et non verbalement. Il affiche les comportements suivants :

- ✓ regarde toujours son interlocuteur dans les yeux;
- ✓ montre son intérêt par les expressions de son visage;
- ✓ acquiesce de la tête pour montrer qu'il comprend;
- ✓ accuse verbalement réception du message de manière très simple (« Je vois », « D'accord », « Entendu », « Oui », « OK ») pour inciter la personne qui parle à transmettre son message;
- ✓ soulève des questions pour favoriser l'expression du message;
- ✓ pose des questions demandant un approfondissement du message.



Le message peut être divisé en deux parties : les faits ou le contenu d'une part, et les sentiments ou émotions, d'autre part, qui construisent le sens du message. Ce concept est essentiel au cours d'une communication visant le succès.

Faits + Émotions = Sens du message

L'écoute attentive est centrée sur le contenu entendu dans le message. Ces faits sont la partie la plus tangible du message. Les émotions ont tendance à ressortir plus distinctement à travers le comportement non verbal (les émotions sont moins tangibles) qu'à travers les mots prononcés (voir le chapitre 4).

En tant qu'auditeur attentif, vous recherchez les faits et informations transmis par votre interlocuteur. Lorsque le message est essentiellement factuel, vous êtes performant, mais lorsqu'il est très chargé en émotions, vous avez tendance à ne pas l'analyser ou à ne pas en accuser réception directement. En substance, vous dites : « Je peux vous dire de quoi vous parlez, j'entends votre discours, mais je suis incapable de reproduire l'intégralité de votre pensée. ». C'est là que résident les lacunes des adeptes de l'écoute attentive. Ils ne captent pas l'intégralité du message pour en saisir tout le sens – à savoir, les faits *et* les sentiments.

L'encadré de la page suivante vous indiquera comment éviter le syndrome de l'écoute sélective *via* une petite fable de management appliqué.



Éviter le syndrome de l'écoute sélective

Très tôt dans sa carrière, Marc a tiré les leçons de ce que représente l'écoute efficace. L'une de ses premières missions fut de faire passer des entretiens à un certain nombre d'employés de son usine afin de rédiger des fiches de poste et d'identifier les points qui posaient problème.

En lui expliquant le projet, sa supérieure hiérarchique insista sur son rôle. Elle lui dit qu'il rencontrerait des employés réputés pour être les râleurs de service, dont 90 % des propos ne seraient que fadaïses puisqu'il s'agissait

des plaintes habituelles. Mais 10 % de leur discours serait de grande valeur. Le problème dans cette usine, c'est que personne n'écou- tait ces 10 % de leurs messages, les râleurs continuant ainsi de se plaindre en permanence. La chef de Marc insista sur le fait que la partie la plus importante de sa mission était d'identifier ces 10 %.

Moralité, bien qu'il soit parfois difficile d'écouter certaines personnes, vous ne pouvez vous permettre de verser dans l'écoute sélective et de passer à côté de leur vrai message.

Capter et confirmer le message : l'écoute active

L'*écoute active*, parfois référée à une *écoute réactive* ou *réflective*, est la méthode la plus efficace : le message est perçu et reçu avec soin et respect, puis l'auditeur s'attache à vérifier qu'il l'a bien compris, conformément aux intentions du locuteur.

Lorsque vous écoutez activement, vous saisissez l'intégralité du message, à savoir les faits *et* les sentiments. La personne qui s'exprime est capable de délivrer son message puis de s'en aller, forte de sa conviction que son interlocuteur l'a compris (le chapitre 5 vous fournit les outils pour écouter activement).

Parmi les comportements affichés par l'adepte de l'écoute active figurent ceux, positifs, présentés dans la section « Capter les faits : l'approche attentive », sans oublier les suivants :

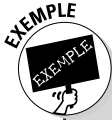
- ✓ fait preuve de patience ;
- ✓ fournit un retour verbal d'information afin de synthétiser sa compréhension du message ;
- ✓ montre qu'il a saisi les émotions que charrie le message afin de pouvoir comprendre le cheminement de son interlocuteur ;

- ✓ explore les raisons de l'apparition des émotions exprimées lorsqu'elles sont en accord avec le message global;
- ✓ s'exprime franchement quand quelque chose est flou ou prête à confusion.

Les personnes qui écoutent de manière active parlent volontiers, mais en mettant l'accent sur le message du locuteur et non sur leurs propres propos ou commentaires.

Alimenter l'écoute active

Pratiquer l'écoute active demande une implication et un effort continu, elle s'exerce avec énergie. Les outils présentés dans la deuxième partie n'apparaissent pas comme par magie lorsque vous entamez la conversation. Ils nécessitent une concentration intellectuelle et une attention bien ciblées.



Surmonter les objections (Histoire d'oreille...)

Diane avait travaillé dur à la mise en place du plan de relations publiques pour le lancement du nouveau produit de son entreprise. La réunion du jour avec Thierry, sous-directeur du service marketing, avait pour objet la révision de ce plan, afin que cette campagne de relations publiques puisse démarrer rapidement. Ces derniers mois, Diane s'était également efforcée d'apprendre l'écoute active, ce qui allait lui rendre service lors de cette réunion capitale.

Cette réunion constituait pour Diane le point d'orgue de sa première mission d'importance pour le compte de Thierry. Elle voulait lui montrer qu'elle pouvait faire de l'excellent boulot et se sentait confiante en sa capacité à y parvenir. Une fois la réunion entamée, Thierry fit deux remarques sur le plan de Diane. Il lui dit qu'il faudrait le retravailler car le plan ne répondait pas vraiment aux besoins pour le lancement du produit.

Déstabilisée par les commentaires de Thierry, Diane se mit à son écoute au lieu de se lancer dans une dispute. Elle commença par poser des questions afin que Thierry détaillât ses critiques l'une après l'autre. Après chaque explication, elle fournit un retour verbal pour être bien sûre de comprendre les propos de Thierry. Au bout de quelques minutes d'écoute active, Diane eut la confirmation qu'elle comprenait bien ses critiques et entreprit donc de les traiter.

Lorsqu'elle prit la parole, elle attira l'attention de Thierry sur des aspects du plan et expliqua comment ces derniers répondaient à ses inquiétudes. Quand elle eut terminé, Thierry sourit et dit que son plan paraissait parfait et qu'il avait toutes les chances de fonctionner, puis il loua la qualité de son travail. Diane était sur la voie du succès.

Le point fort de l'écoute active, qui la rend plus efficace que l'écoute attentive, est qu'elle ne laisse pas la part belle aux doutes dans vos conversations. Lorsque vous employez l'écoute attentive, vous sortez des interactions en pensant que vous avez compris votre interlocuteur. La personne qui parle partage souvent ce point de vue, pensant que vous l'avez comprise. Dans le cas de l'écoute active, les parties n'en sont pas seulement à penser qu'il y a eu compréhension mais *le savent et le vérifient*. Le retour verbal d'information qui confirme la compréhension du message émis, livré sans jugement, classe l'écoute active au premier rang des méthodes d'écoute.



Pour vous préparer à tirer le meilleur parti des outils efficaces de l'écoute active, voici quelques conseils, à considérer comme des accessoires permettant d'assembler les outils.

✔ **Épargnez-vous les suppositions.** Évitez de tirer la conclusion que vous savez ce que dit une personne avant qu'elle ait fini de transmettre son message (voir le chapitre 1). Une spécialité française? Retenez-vous de tirer des conclusions et écoutez l'intégralité du message. Vous pourriez bien être surpris! Ensuite, le cas échéant, posez des questions et vérifiez si vous avez compris afin de ne pas faire fausse route. Si vous avez un doute, vérifiez.

✔ **Évitez de vous précipiter pour donner des conseils.** Vos conseils ne sont jamais aussi bien perçus que lorsqu'ils sont sollicités. C'est un principe à retenir lorsque vous employez l'écoute active. Parfois, ce qui a l'apparence d'un problème n'est que le récit d'une journée mouvementée. Votre désir de rendre service peut vous pousser à prodiguer spontanément un conseil, sans savoir si votre démarche est vraiment souhaitée.



La première étape du processus de résolution d'un problème est d'en comprendre la nature. Très souvent, lorsque vous vous précipitez pour donner un conseil, vous sautez cette première étape. En outre, nombre de personnes ne recherchent qu'un support afin de résoudre eux-mêmes leurs problèmes. Face à des conseils non sollicités, le récepteur peut comprendre un commandement, naturellement rebutant.

✔ **Faites preuve de patience.** En termes d'écoute active, la *patience* consiste à contrôler ses émotions. Lorsque vous échangez avec les autres, vos émotions affleurent en permanence. Les gens ont leur propre style de communication, qui peut vous plaire ou vous déplaire. Pour que l'écoute active porte ses fruits, vous devez maîtriser vos émotions afin de pouvoir dialoguer avec les personnes les plus diverses.

✔ **Éliminez les sources de distraction et les obstacles physiques.** Ce conseil concerne l'organisation de l'espace qui vous entoure. Lorsqu'on vous parle, coupez votre portable. Ne vous précipitez pas pour répondre si votre téléphone fixe sonne. Au lieu de vous asseoir de l'autre côté de votre grand bureau, disposez votre chaise de façon à ce qu'il n'y ait aucun obstacle entre vous et votre interlocuteur. Réunissez les meilleures conditions pour tenir une conversation agréable.

- ✔ **Montrez toujours du respect.** Porter un jugement sur ce que sont ou disent les personnes vous fait malencontreusement glisser vers l'écoute sélective. Lorsque vos actions ou réactions vous érigent en juge, vous instillez de la tension dans la relation alors qu'en affichant du respect, vous instaurez un climat de confiance. Quelles que soient vos intentions, les gens ne perçoivent que vos actes. Sans un effort constant pour témoigner du respect, l'écoute active ne peut fonctionner.
- ✔ **Ciblez votre attention.** Nous avons tous plein de choses en tête. Les pensées se bousculent en permanence. Si, lorsque vous essayez d'écouter, vous prêtez plus attention à ce qui se passe autour de vous ou pensez déjà à ce que vous allez répondre à votre interlocuteur, vous n'écoutez pas vraiment. L'écoute active accorde la priorité à la personne qui parle et à son message, pas à vous.

Écoutez-vous vraiment ?

Dans mes séminaires sur le thème de la communication, je propose l'activité suivante, une fois que nous avons passé en revue les principaux types d'écoute (passive, sélective, attentive et active).

Je place les participants en binôme. Ils jouent chacun leur tour le rôle du locuteur et de l'auditeur. Celle qui écoute a pour consigne d'adopter la méthode de l'écoute active. Les conversations, d'une durée de quelques minutes, sont souvent animées car les participants s'attachent à bien se concentrer sur le locuteur.

À la fin de chaque conversation, l'auditeur doit résumer en une phrase l'essence même du message du locuteur, en embrassant les faits et les sentiments. Bien que cet exercice de synthèse soit difficile pour bon nombre de participants, la plupart s'aperçoivent qu'ils ne sont pas loin d'avoir bien capté la teneur du message lorsqu'ils montrent leur copie au locuteur.

C'est alors qu'arrive l'élément essentiel de l'activité. Une fois les deux conversations ter-

minées, je pose la question suivante aux participants : lorsque vous étiez dans le rôle de l'auditeur, avez-vous traduit en paroles, *pendant* la conversation, des éléments proches de ceux que vous avez résumés par écrit ? Bon nombre de participants répondent par la négative, alors même que seuls ceux qui répondent « Oui » ont réellement employé l'écoute active. Les auditeurs actifs offrent un retour verbal d'information pour s'assurer d'avoir bien compris l'idée centrale du message. Bien que tout le monde ait été contraint de recourir à l'écoute active en rédigeant après la conversation un résumé, et en vérifiant les informations glanées auprès de son partenaire, peu de personnes ont employé réellement ce mode d'écoute pendant la conversation proprement dite.

La clé du succès est de fournir un retour verbal pendant la conversation. Dans la mesure où la plupart des gens n'ont jamais appris à écouter lorsqu'ils étaient sur les bancs de l'école, si ce n'est de façon passive, ils ont tendance à ne jamais révéler ce qu'ils ont compris.

Deuxième partie

Trouver la longueur d'onde de l'écoute active



« PRÉPAREZ-VOUS, J'AI L'IMPRESSION QU'ILS COMMENCENT À DÉCROCHER. »

Dans cette partie...

Cette partie vous explique comment faire bon usage de l'écoute active. Vous y découvrez les éléments à écouter lorsqu'une personne parle, ainsi que les outils destinés à vous aider à capter le message du locuteur et à le comprendre avec soin et respect. Je vous signale également les choses à ne pas faire lorsque vous écoutez, à savoir les attitudes verbales et non verbales qui nuisent à la communication.

Chapitre 4

Pointer son radar sur le locuteur

.....

Dans ce chapitre :

- ▶ Écouter l'intégralité du message.
 - ▶ Accorder toute son attention au locuteur.
 - ▶ Éviter les mauvaises habitudes d'écoute qui nuisent à la conversation.
-

Si vous êtes comme la plupart des gens, il vous arrive de perdre votre auditeur à un moment de la conversation. Vous voyez sans doute ce que je veux dire... Vous vouliez que la personne écoute précisément ce que vous disiez, mais elle était inattentive, distraite ou elle a réagi d'une façon qui montrait un certain mécontentement par rapport au contenu de votre propos.

Vous vous êtes probablement retrouvé dans la peau de l'auditeur : la façon dont le locuteur délivrait son message en disait beaucoup plus que les mots qu'il employait, rendant difficile le repérage de tous les signaux pendant que vous essayiez de déchiffrer ses réelles intentions.

Les deux expériences mettent l'accent sur l'importance des éléments de communication autres que les mots. En tant qu'auditeur, il est fondamental que vous invitiez le locuteur à développer son propos ou, au contraire, à freiner son expression. De même, en tant qu'auditeur, vous devez vous mettre en harmonie avec le locuteur afin de « lire » son message. Dans les deux cas, votre *radar* (votre ouverture d'esprit et votre attention) a une grande influence sur le flux de la conversation. Êtes-vous disposé à écouter ou sur le point de vous ériger en juge ? Êtes-vous en phase avec votre interlocuteur ou faites-vous la sourde oreille ?

Ce chapitre montre comment fonctionne réellement la forme d'écoute qui est, selon nous, la plus efficace (l'écoute active). Il met au jour les signaux auxquels prêter attention et indique comment se situer pour recevoir et traiter avec précision le message du locuteur. Ce chapitre traite également des choses à ne pas faire lorsque vous êtes à l'écoute. La plupart des gens ont beaucoup d'expérience en ce qui concerne les choses à ne pas faire, mais comme pour tout ce qui touche au comportement, c'est en percevant les mauvaises habitudes que l'on parvient à en suggérer de plus recommandables.

Capter l'intégralité du message

Si vous n'entendez que mes mots, vous ne comprendrez pas mon message. Tout message écouté est délivré de manière verbale et non verbale et, très souvent, la dimension non verbale en dit plus sur la signification du message que les éléments verbaux.

Pour écouter efficacement, il est essentiel de savoir quoi écouter lorsque le locuteur s'exprime. Son message peut être divisé en trois éléments :

- ✓ **Les mots** : élément verbal du message, à savoir *ce que* dit le locuteur.
- ✓ **Le ton** : influe sur la façon dont sont prononcés les mots. À distinguer du volume, qui dénote l'intensité sonore. Le ton concerne les inflexions et le degré de sincérité exprimé par la voix.
- ✓ **Le langage corporel** : élément non verbal qui décrit encore plus *comment* est transmis le message du locuteur. Le langage corporel englobe toutes ces choses que vous faites avec votre corps pour exprimer votre message : gestes, regards, expressions du visage et posture.

Comprendre l'impact du message implicite

Il existe différents styles de communication pour exprimer un message. Nombreuses sont les personnes à compter surtout sur le langage et le vocabulaire, à savoir la partie verbale. Les modes d'expression sont très différents selon les individus : certains sont réservés ou discrets, tandis que d'autres adoptent une parole plus manifeste. Entre ces deux extrêmes figurent bien sûr plein de profils intermédiaires. Certaines personnes emploient toute la palette, montrant très peu de choses à certains moments et s'exprimant avec abondance en d'autres occasions.

À la manière d'une signature, les styles de communication présentent des similitudes, mais chacun est unique. Cette diversité constitue un immense défi à relever pour les auditeurs : si les gens s'exprimaient tous de façon analogue, la communication serait à coup sûr beaucoup plus simple, mais la vie tellement triste. Si la teneur du discours influence considérablement le style de communication, *la façon* dont le message est transmis, à travers le langage corporel et le ton, a un impact plus fort encore.

Le langage corporel et le ton déterminent considérablement le sens du message. Pour déceler leur effet sur le sens, essayez ceci :

1. **Prononcez la phrase suivante avec le sourire** : « C'est une belle journée ».

2. Répétez-la maintenant avec une mine renfrognée.

Qu'est-il arrivé à votre message entre les deux tentatives ? Lorsque l'expression de votre visage a changé, le sens du message s'est inversé vers le pôle négatif.

3. Prononcez la phrase suivante sur un ton calme et sincère : « C'est une belle journée ».

4. Répétez-la maintenant sur un ton sarcastique.

Qu'est-il arrivé à votre message entre les deux tentatives ? Lorsque votre ton a changé, vous êtes passé de l'énoncé d'une évidence à un message ironique.

Comme le montrent simplement ces exemples, le langage corporel oriente le sens, voire en porte la majeure partie. Si vous ne prêtez attention qu'aux mots prononcés, vous ne captez pas tout ce que veut dire le locuteur.



Écoutez et comprendre son interlocuteur au téléphone est souvent plus difficile que s'il se trouve face à vous. Au téléphone, vous ne disposez pas du langage corporel susceptible de vous aider à saisir le message qu'il souhaite vraiment faire passer. Vous devez donc prêter plus attention au ton ou à la façon dont sont prononcés les mots. En tant qu'auditeur, cela signifie ralentir un peu le rythme afin de laisser terminer le locuteur.



Ne laissez pas le silence vous mettre mal à l'aise. Il vaut mieux écouter le message jusqu'à son terme plutôt que de couper la parole. Lorsque vous êtes face à votre interlocuteur, vous pouvez facilement enchaîner dès que le locuteur termine une phrase. Au téléphone, laissez-vous guider par votre patience, puis vérifiez que vous avez bien compris le message du locuteur à travers son discours et, élément plus important encore, en fonction du ton adopté (renseignez-vous au chapitre 5).

Les sentiments derrière les faits

Lorsque vous commencez à saisir sur quels éléments verbaux et non verbaux porter votre attention, retenez la formule suivante :

Faits / Contenu + Émotions = Sens du message

Pas de panique, il ne s'agit pas d'une nouvelle équation mathématique. C'est l'essence même de ce que vous écoutez lorsque vous recevez le message de votre locuteur. Le volet *Contenu* renferme les faits, les informations et les pensées transmis par les mots (éléments verbaux du message) du locuteur. Le volet *Émotions* reflète le message exprimé à travers les éléments non verbaux (langage corporel et ton).

Souvent, au lieu de simplement partager leurs émotions en s'exprimant verbalement (par exemple, « je suis content aujourd'hui » ou « je suis triste aujourd'hui »), les gens les *montrent* par leur communication non verbale. Par exemple, comment sauriez-vous que votre interlocuteur est en colère après vous si rien ne transparaissait dans son discours ? Voici par exemple ce que vous pouvez voir ou entendre, ou voir et entendre :

- ✓ il devient rouge ;
- ✓ le ton est cassant et il parle plus fort ;
- ✓ il emploie des sarcasmes ;
- ✓ il tape du poing sur la table ;
- ✓ il rapproche son visage du vôtre ;
- ✓ il met les mains sur les hanches et tourne autour de vous ;
- ✓ il martèle le sol avec ses pieds ;
- ✓ il agite les bras dans tous les sens ;
- ✓ il ne dit rien et détourne le regard ;
- ✓ il serre la mâchoire ;
- ✓ il part en claquant la porte.

Il est bien plus clair de dire « je suis en colère après toi ». Et pourtant, les gens montrent bien plus souvent leurs émotions qu'ils ne les expriment verbalement. Comme l'illustrent ces exemples, les gens expriment leurs émotions de différentes manières : certains sont très expressifs tandis que d'autres sont subtils, voire réservés.



Pour réellement comprendre ce que veut dire le locuteur, vous devez prêter attention aux sentiments exprimés derrière les faits. Et, lorsqu'une émotion charrie une grande partie du sens global du message, vérifiez bien que vous en avez saisi le sens. En termes d'écoute, il s'agit de répondre à l'émotion ou aux sentiments.

Supposons par exemple qu'un collègue vous raconte comment sa proposition de mise en place d'une nouvelle procédure a été mise au rebut séance tenante, sans aucun échange, par la direction. Quand il vous fait part de sa mésaventure, vous percevez très certainement à sa voix que son message est chargé d'émotion. Pour lui signaler que vous avez perçu son trouble, vous pouvez dire quelque chose de ce genre : « Ça m'a l'air de t'avoir particulièrement agacé, je me trompe ? ». Pour écouter avec efficacité, captez les éléments tangibles et intangibles figurant dans le message du locuteur, à savoir les faits et les sentiments.

Le chapitre 5 approfondit la traduction des sentiments, outil essentiel de l'écoute active. L'idée, c'est que lorsque des émotions positives ou négatives

jouent un rôle essentiel dans le message, il faut reconnaître leur existence. Si vous ne vous pliez pas à cet exercice, vous révélez que vous n'avez pas vraiment compris ce que veut dire le locuteur.

Écouter ou faire semblant ?



Voici un exercice très amusant que j'aime proposer dans mes séminaires sur la communication. Les participants l'adorent et il illustre à merveille le thème de l'écoute. Il s'agit de *prêter attention au locuteur* – N'y jouez pas à la maison!

Les participants créent des binômes. L'un des membres de chaque binôme sort de la salle pendant un moment. Je donne comme consigne à ceux qui restent dans la salle d'écouter activement leur partenaire quand il sera de retour. Ils doivent s'engager à fond dans la conversation pendant environ une minute, de façon à ce que les locuteurs apprécient de raconter leur histoire puis, à mon signal, les auditeurs doivent complètement se désintéresser. Ils ne regardent plus leur partenaire et ne réagissent plus du tout verbalement à ce qu'il dit.

Quand les joueurs mis à l'écart reviennent, une grande énergie et un volume sonore important emplissent la salle. Les locuteurs doivent parler d'une expérience agréable qu'ils ont récemment vécue. Au bout d'une minute, le signal intervient et les locuteurs cessent d'écouter. Que pensez-vous qu'il se produit dans les conversations ?

Comme vous l'avez peut-être deviné, la plupart du temps, les conversations s'éteignent et le volume sonore général chute. Parfois, les locuteurs éclatent de rire car ils s'aperçoivent qu'ils se sont fait piéger. Le jeu illustre naturellement l'importance de l'attention accordée au locuteur.

Se consacrer au locuteur

Pour que l'écoute active fonctionne, vous devez considérer l'attention comme un mode d'action. La plupart des gens sont capables de déceler très vite si leur interlocuteur est attentif ou s'il fait semblant d'écouter (ce que traduisent un regard fixe ou des réponses *hon-hon*). Lorsqu'un locuteur s'aperçoit que l'auditeur n'est pas attentif ou fait semblant d'écouter, il a généralement deux types de réaction :

- ✓ La conversation commence à perdre en intensité. La voix et l'attitude du locuteur deviennent hésitantes. Ensuite, la conversation s'interrompt et le locuteur s'en va, déçu et dégoûté.
- ✓ C'est parfois l'inverse qui se produit. Le locuteur parle pour ne rien dire, il comble les blancs en parlant pour les deux parties.

Des deux réactions du locuteur au manque d'attention de l'auditeur, l'abandon de la conversation est l'issue la plus courante. Mais, dans un cas comme dans l'autre, le flux de la conversation a été interrompu, la nature bilatérale d'un échange satisfaisant a disparu car l'auditeur ne participe plus. La plupart du temps, le locuteur le remarque même s'il ne dit rien directement à l'auditeur.

Vous concentrer sur le locuteur vous demande de déplacer votre attention de vous-même vers lui et de vous mettre à l'écoute de ce qu'il a à dire et non de ce qui se passe dans votre tête. C'est votre comportement non verbal qui traduit votre réceptivité. Lorsque vous prêtez bien attention au locuteur, vous en tirez de précieux avantages qui vous aident à écouter de manière plus efficace :

- ✔ **Vous captez l'intégralité du message.** Vous êtes mieux à même de saisir les éléments non verbaux du message, en dehors du discours proprement dit. Vous êtes ainsi en mesure de comprendre le sens véritable de son propos. Vous percevez mieux les sentiments associés aux faits.
- ✔ **Vous êtes capable d'évaluer le flux.** En prêtant attention, vous êtes plus conscient du déroulement de la conversation. Vous détectez les signaux non verbaux et évaluez si vous devez rester patient, poser une question ou dire quelque chose au locuteur. À l'instar du conducteur vigilant sur la route, vous pourrez réagir de façon opportune.
- ✔ **Vous affichez du respect.** Lorsque vous prêtez attention au locuteur, votre comportement non verbal témoigne de votre réceptivité. Il indique au locuteur que son message vous intéresse et que vous êtes disposé à l'entendre jusqu'au bout, ce qui est la première condition du respect souhaité par le locuteur.



En fait, voici les comportements non verbaux essentiels à travailler pour témoigner de votre intérêt pour le message du locuteur. Ces comportements répondent à la question suivante : quels sont les efforts non verbaux des auditeurs que les locuteurs perçoivent comme un comportement positif ?

- ✔ **Un contact visuel permanent.** Regarder le locuteur dans les yeux est un comportement fort et positif qui témoigne de votre attention et lui indique ceci : « je suis attentif et intéressé par ce que vous dites ». C'est ce contact visuel qui demeure, même quand le regard du locuteur s'échappe de par une réflexion intense. On évitera toutefois le regard fixe qui déstabilise.
- ✔ **Des expressions sincères.** Elles s'adaptent aux variations du message : un sourire quand le message est optimiste, un regard préoccupé quand le message est sérieux ou de la patience quand le locuteur est dans ses pensées.

- ✓ **Un langage corporel réceptif.** Cela montre que vous êtes vigilant tout en demeurant décontracté. Il peut s'agir de vous tourner pour faire face au locuteur et, ainsi, mieux recevoir son message ou de vous pencher légèrement pour mieux l'entendre. Ces signaux non verbaux indiquent que votre attention est complètement dirigée vers le locuteur et que vous êtes prêt à recevoir le message.
- ✓ **Un ton encourageant qui ne porte pas de jugement.** Le ton de votre voix lors de la réception du message joue un rôle fondamental. Lorsqu'il n'est empreint d'aucun jugement ou signifie « je vous écoute, dites-moi tout », la conversation est fluide et le locuteur sait que vous êtes prêt et désireux d'accueillir son message.

Ajouter de la concentration à l'attention

Les outils non verbaux qui vous aident à prêter attention au locuteur sont ceux que vous utilisez lorsque vous lui répondez (voir le chapitre 3). Le locuteur voit votre comportement et est ainsi enclin à poursuivre son message. Cependant, c'est ce que vous faites avant de réagir, lorsque vous êtes toujours en train de traiter les informations qu'il vous transmet qui vous aide à prêter attention au locuteur avec efficacité. Pour effectuer correctement ce traitement, vous devez vous concentrer.

Pour faire simple, la *concentration* est une énergie intellectuelle ciblée. Il s'agit de la discipline consistant à prêter toute son attention au sujet et à être réellement présent dans la conversation. Lorsque vous êtes l'auditeur, les éléments à prendre en compte sont le locuteur et son message.



Au cours de conversations, les gens glissent souvent vers des sujets dérivés, forme de distraction qui nuit au sens du débat. Ils pensent à la prochaine réunion, s'inquiètent d'autres problèmes, rêvassent ou réagissent aux bribes du message de leur interlocuteur qui ne leur plaisent pas. Vous laisser distraire ainsi vous empêche de bien saisir le sens du message, vous gaspillez le temps passé avec votre locuteur. En outre, l'écoute sélective et passive (voir le chapitre 3) agace souvent le locuteur.

Se concentrer n'est pas chose facile, mais, constitue la pierre angulaire de l'écoute active, et cela porte ses fruits. Lorsque vous vous concentrez pendant un certain temps sur quelque chose, comment vous sentez-vous? Très probablement fatigué! Dépenser son énergie intellectuelle est souvent aussi épuisant qu'employer son énergie physique. Mais vous faites probablement beaucoup de choses et éprouvez une grande satisfaction quand vous vous concentrez.



Vous aussi, vous pouvez prêter attention au locuteur !

Thérèse, qui exerce en tant que cadre, eut l'occasion, à l'instar d'autres responsables de l'entreprise, de participer à un séminaire sur le thème de la communication interpersonnelle. Elle a appris beaucoup de ce séminaire et perçu son importance, non seulement pour elle-même, en tant que responsable, mais également pour ses subordonnés, dont bon nombre avaient des échanges parfois pénibles entre eux et avec certains clients. En l'espace de deux mois, elle a donc pris les dispositions nécessaires pour que le formateur s'occupe de son équipe.

Pendant la première partie de ce séminaire de deux jours ont été traitées les habitudes non verbales à éviter en position d'auditeur. L'accueil du personnel fut favorable. Élément intéressant, le restant de la première journée ainsi

que le second jour, plusieurs employés approchèrent le formateur lors de pauses et lui donnèrent leur avis (sans qu'il ne le demande) sur leur chef, Thérèse. Ils lui dirent qu'ils avaient observé un changement dans sa façon d'écouter après qu'elle a suivi le séminaire quelques mois plus tôt. Dans leur environnement professionnel trépidant, ils avaient l'habitude de se retrouver face à une Thérèse prise dans la tourmente lorsqu'ils venaient la voir. Elle devait assumer N tâches à la fois, tout en tentant de garder le contact avec son interlocuteur. Désormais, si vous frappez à la porte de son bureau et lui demandez si vous pouvez lui parler, elle répond oui et c'est ce qui se passe. Elle s'assied patiemment, est tout à fait attentive à ce que vous lui dites. Les conversations qu'elle partage sont désormais plus faciles, ce n'est plus la tourmente qu'il y avait avant dans son bureau et on lui montre plus de respect.

Votre niveau de concentration conditionne l'efficacité des échanges. Plus votre attention est focalisée sur le sujet, plus vous êtes en mesure de percevoir l'intégralité du message du locuteur et donc, mieux vous comprenez ce qu'il veut dire. Vous gagnez du temps et évitez les interminables réunions.



Voici quelques conseils pour mieux tirer parti d'une énergie intellectuelle ciblée :

- **Éliminez les sources de distraction.** Éteignez votre portable, mettez votre téléphone fixe sur messagerie, baissez la radio, mettez de côté les papiers que vous étiez en train de lire. Écartez tout ce qui est susceptible d'attirer votre attention, afin d'être parfaitement disposé à vous concentrer sur le message de votre locuteur. Pendant une conversation, évitez d'exécuter une autre tâche. Une attention totalement portée sur votre locuteur permet d'atteindre une concentration maximale.

✔ **Prenez des notes.** Il arrive que le locuteur vous transmette des informations importantes. Dans cette situation, le pire que vous puissiez faire est de compter sur votre mémoire. En prenant quelques notes des points clés, vous sollicitez votre esprit et cela vous permet de vous concentrer sur ce que dit votre locuteur, sans compter que c'est un moyen de vérifier que vous avez bien tout compris et de le rassurer en indiquant que vous prenez ce qu'il dit au sérieux. Gardez à l'esprit que le plus petit crayon bat à plates coutures la plus solide des mémoires. Plus encore, vous économiserez votre esprit à ne pas le surcharger, le libérant ainsi pour d'autres activités plus utiles que la mémorisation d'une liste de points.



Il s'agit de prendre quelques notes, pas de retranscrire mot pour mot l'intégralité du message. Afin de bien garder le contact visuel avec votre locuteur, regardez de temps en temps votre feuille pour noter des éléments puis vérifiez auprès de votre locuteur que vous avez compris le sens de son message.

✔ **Visualisez le message.** Ce conseil est surtout utile quand vous êtes au téléphone. Par *visualiser le message*, j'entends former une image mentale de ce que dit le locuteur. Cela vous aidera à bien suivre la teneur du message. Lorsque vous voyez ce qu'il veut dire, vous comprenez mieux le sens de ses propos. La visualisation vous aide à vous concentrer et remplace la vue qui vous manque quand vous êtes à l'autre bout du fil.

Parlez franchement lorsque vous décrochez. Parfois, pour une raison ou pour une autre, vous commencez à perdre le fil de la conversation. Quand vous vous apercevez que vous avez loupé quelque chose, n'hésitez pas à le dire ouvertement : « vous pouvez répéter, s'il vous plaît ? ». Rester assis passivement et laisser le locuteur poursuivre, alors que vous ne suivez plus, ne rend service à personne. Rectifiez le tir le plus vite possible de façon à vous remettre en phase avec le locuteur.

✔ **Clarifiez les incertitudes ou les éléments peu clairs.** Quand vous ne connaissez pas quelque chose ou qu'un élément ne vous paraît pas logique, posez la question afin d'éclaircir les zones d'ombre : « pour être bien sûr de comprendre, vous voulez dire qu'il nous faut diminuer les rations pour le déjeuner ? ». Vous invitez le locuteur à vous fournir des explications afin de pouvoir saisir correctement le message.



Oubliez l'idée fausse selon laquelle poser des questions ou demander des éclaircissements vous fait passer pour un idiot. C'est plutôt le contraire. Cela favorise la concentration et rassure le locuteur en lui montrant que vous vous attachez à comprendre son message.

Éviter les obstacles à une bonne écoute

Il peut arriver, en tant qu'auditeur, que vous mettiez, consciemment ou inconsciemment, des freins à la conversation. Ces obstacles peuvent être verbaux (voir le chapitre 6) ou non verbaux. Il s'agit d'un comportement entravant le flux normal d'une conversation sérieuse qui ne porte aucun jugement.



Une part de l'écoute efficace tient à la prise de conscience des comportements interdits. Il faut parfois savoir de quelles vieilles habitudes se débarrasser afin d'en instaurer de nouvelles qui fonctionneront à merveille.

Voici six catégories de comportements non verbaux, chacune comprenant des habitudes à fuir comme la peste lorsque vous êtes dans la peau d'un auditeur. Ces pièges créent des obstacles qui rebutent votre locuteur et contrarient la transmission de son message. Si vous êtes comme la plupart des gens, nombre des comportements présentés vous rappelleront des expériences, aussi bien en tant qu'auditeur que locuteur.

Un regard fuyant ou absent



Regarder quelqu'un dans les yeux est l'un des comportements qui influe le plus sur le flux d'une conversation. En regardant votre locuteur dans les yeux, vous améliorez le flux, ce qui n'est pas le cas des comportements suivants.

- ✓ **Regarder ailleurs** : regarder de temps en temps autour de soi n'est pas un obstacle, mais quand le contact visuel est très souvent rompu, le locuteur a l'impression que votre attention baisse. Comme je le dis dans la section précédente, lorsque vos yeux sont absents, le locuteur se décourage et peut mettre un terme à la conversation.
- ✓ **Fixer intensément** : c'est ce regard fixe qui met mal à l'aise le locuteur, d'autant plus si votre regard se porte sur une partie de son corps autre que son visage. Un contact visuel permanent est un regard détendu, non fixe, et dirigé vers le bas.
- ✓ **Rouler des yeux** : c'est l'un des regards les plus empreints de jugement que vous pouvez porter sur votre locuteur. Il a un côté sarcastique et disqualifiant, et peut même carrément couper le locuteur dans son élan, c'est donc le pire des obstacles à la conversation.

Des expressions faciales mal venues

Sans un miroir, impossible de voir votre visage. En revanche, votre locuteur le voit et réagit aux messages défavorables qu'il peut recevoir. Voici des expressions susceptibles de dresser des barrières :

- ✓ **Froncer les sourcils ou avoir une mine renfrognée.** C'est un signe de désapprobation et de rejet. Ces expressions s'accompagnent parfois d'un dodelinement de la tête et signalent souvent au locuteur, quelle que soit l'intention, que vous ne l'appréciez pas, lui et/ou son message.
- ✓ **Afficher un petit sourire narquois.** Il s'agit d'une ébauche de sourire qui apparaît souvent quand le locuteur parle de quelque chose de sérieux. Là encore, quelle que soit l'intention réelle, le locuteur le prend pour de la moquerie, comme si son message sérieux n'était qu'une plaisanterie pour vous. Rien de tel que cette attitude ironique pour rebuter une personne qui vous parle.
- ✓ **Hausser un sourcil.** Similaire au froncement de sourcils, ce comportement est jugé sévère, désapprobateur ou interrogateur. Contrairement à l'expression de la curiosité – dans laquelle le front se fronce un peu et les deux sourcils se soulèvent légèrement – seul un sourcil se lève au moment d'une parole souvent peu bienveillante. Cela met souvent un terme à la conversation.
- ✓ **Afficher un visage sans expression.** C'est le vide complet. Le locuteur en vient alors à se demander si vous êtes encore avec lui. Y a-t-il quelqu'un ? Vous en avez quelque chose à faire ? C'est souvent le comportement le plus troublant pour le locuteur. Il a alors l'impression de parler à un mur.

Une posture inamicale



La posture désigne votre façon de vous tenir (assis ou debout) quand vous recevez le message du locuteur. Voici des postures qui peuvent nuire à l'échange.

- ✓ **Être affalé.** Vous êtes assis dans un fauteuil, avec la tête pratiquement au même niveau que les pieds, tellement vous êtes avachi. Vous aimez peut-être vous détendre dans un fauteuil bien confortable, mais en étant affalé, vous communiquez, avec désinvolture, un certain désintérêt et un manque d'attention pour le message du locuteur.



- ✓ **Avoir une position fermée.** Dans ce cas, l'auditeur se tient bras croisés, l'ensemble du corps paraissant complètement tendu. Ce comportement s'accompagne souvent d'une mine renfrognée ou d'un visage sévère. Vous envoyez au locuteur un message d'absence d'ouverture et semblez porter un jugement sur ce que vous entendez. Ce comportement peut mettre un terme à la conversation.

Gardez à l'esprit que croiser les bras ne traduit pas systématiquement une posture fermée. Très souvent, c'est le contraire. Essayez ceci. Mettez-vous debout et croisez les bras fermement. Dans cette position, vous avez sans doute une allure fermée qui ne donne pas envie d'aller vers vous. Maintenant, restez debout et croisez les bras d'une manière détendue. Cette seconde posture montre que vous êtes ouvert et à l'aise tout en étant attentif, comportement auquel les locuteurs répondent favorablement.

Des mouvements parasites

Le mouvement, c'est ce que vous faites avec votre corps, mains y compris, lorsque vous recevez le message du locuteur. En règle générale, dans une conversation, le locuteur utilise plus ses mains que son interlocuteur puisque c'est lui qui envoie le message.



Le récepteur ou auditeur fait occasionnellement des gestes pour vérifier qu'il comprend bien le message du locuteur. Dans les autres cas, on s'attend à ce que le récepteur reste calmement assis et écoute le message jusqu'à son terme. Bien entendu, il arrive que l'auditeur se comporte autrement.

- ✓ **Gigoter.** L'auditeur n'arrête pas de remuer les mains (il joue avec un trombone, un stylo, un crayon ou tout ce qui lui tombe sous la main). Le locuteur, qui peut voir vos mains, a l'impression que vous ne prêtez pas attention à ce que vous dites ou que vous êtes trop nerveux pour être attentif et comprendre parfaitement le message.
- ✓ **Ne pas rester en place.** C'est bouger sans arrêt sur sa chaise. Cela donne l'impression que vous ne pouvez pas rester immobile. Ces mouvements corporels continuels finissent par contrarier la personne qui essaie de vous transmettre un message.
- ✓ **Avoir des tics.** Tout en essayant d'écouter, vos mains sont occupées à tortiller votre collier, à jouer avec votre bague, à tirer sans arrêt sur votre cravate, à faire boucler une mèche de cheveux ou à vous gratter la barbe. Cette liste est loin d'être exhaustive, chacun ayant ses manies. Souvent, les gens n'ont pas conscience de ces tics, qui peuvent particulièrement distraire le locuteur, voire le rebuter. Non qu'il s'agisse d'abandonner tout geste incongru, mais on comprendra que la tolérance est fonction de la fréquence.



Amener les interruptions avec habileté (*Interrompre, différer, sans brusquer ni froisser*)

Vous ne pourrez pas porter attention aux propos d'un locuteur, si vous n'êtes pas vous-même disponible. Il vous faudra donc parfois faire comprendre subtilement à votre interlocuteur que le moment est peut-être mal choisi. Regarder sa montre ou continuer de travailler ne suffit pas toujours à indiquer son indisponibilité.

Pour gérer ces interruptions et ne pas passer à côté de messages importants que vous devez recevoir, ni faire la sourde oreille, l'essentiel est d'être franc et courtois. Voici trois mesures qui font l'affaire :

✔ **Envoyer le signal « attendez un instant »** : il s'agit parfois d'un signal non verbal (main et index levés). Le signal peut également être verbal (« un instant, je suis à vous dans une minute »). Des signaux verbaux et non verbaux sont parfois utilisés de concert. Dans tous les cas, ces mesures permettent au locuteur de savoir que vous serez prêt à entamer la conversation dans un court instant. Généralement, les gens sont disposés à attendre quelques minutes à partir du moment où vous avez repéré leur présence. Bien entendu, une fois votre tâche achevée, prêtez pleinement attention à votre locuteur.

✔ **Reporter à plus tard** : cette mesure vaut pour les fois où vous n'avez vraiment pas

le temps de répondre à la personne. Il faut alors lui expliquer brièvement votre incapacité à lui consacrer la moindre minute, puis lui demander si elle peut revenir ou rappeler plus tard. Il est alors important de programmer un rendez-vous, puis de veiller à l'honorer afin que cela ne s'apparente pas à un rejet. En honorant le prochain rendez-vous, vous augmentez la probabilité de voir vos demandes satisfaites et votre temps respecté.

✔ **S'interrompre et accéder à la requête** : la meilleure chose à faire pour vous-même et votre locuteur est de cesser ce que vous faites, de regarder la personne qui vient de vous interrompre et de la recevoir. Quelle que soit la tâche que vous étiez en train d'exécuter, elle ne s'envolera pas durant la conversation. Si vous avez peu de temps devant vous et que la conversation risque d'être complexe (vous pouvez le déterminer avec le locuteur dès le début), l'idéal est de trouver un autre moment. Mais plus vous pouvez vous interrompre et résoudre le problème immédiatement, plus vous et l'autre personne économiserez votre temps. Les gens apprécient particulièrement, en cas de problème important, d'avoir votre attention, ne serait-ce que pendant quelques minutes. Cela montre que vous savez vous rendre disponible et accessible.

Se placer à la bonne distance



Ce comportement non verbal (où et comment vous vous positionnez pour recevoir le message de l'émetteur) est subtil mais influe grandement sur l'état d'esprit du locuteur. Lorsque vous vous placez à distance confortable, tout en restant proche, sans obstacle physique, le flux de la conversation est positif. En revanche, des obstacles à la communication apparaissent dans certains cas.

- ✔ **Vous gardez vos distances.** Cette habitude s'exprime généralement de deux manières : rester à bonne distance du locuteur dans une pièce, au lieu de se rapprocher ; ou prendre place derrière un grand bureau au lieu de venir s'asseoir à côté du locuteur. Si personne n'aime avoir le nez collé à son interlocuteur (habitude plus courante chez le locuteur que chez l'auditeur), une trop grande distance entrave la bonne réception du message.
- ✔ **Vous ne faites pas face au locuteur.** Il arrive que vous ayez le dos tourné lorsque la personne vous parle ou que vous demeuriez côte à côte au lieu de faire face directement à la personne. Ces comportements gênent souvent le locuteur car ils traduisent le malaise de l'auditeur dans la conversation.
- ✔ **Vous êtes préoccupé par quelque chose d'autre.** Certaines personnes disent, dans ce cas, que vous faites deux choses à la fois. Très souvent, malheureusement, ce sont les deux tâches qui en souffrent, surtout quand il s'agit d'écouter et de comprendre le message du locuteur. Poursuivre sa lecture, rester devant son ordinateur, voire entamer une conversation téléphonique pendant que quelqu'un vous parle sont des moyens courants d'afficher ce comportement nuisible à la communication. Même dans un univers professionnel trépidant, faire deux choses à la fois ne fait que vous ralentir et s'avère peu efficace car vous bloquez le locuteur et ne percevez pas l'intégralité du message du premier coup.

Un ton peu amène



En tant qu'auditeur, vous pouvez parler ou émettre des sons en réponse au message du locuteur, ce qui donne de l'importance au ton que vous employez. Cette partie essentielle de votre comportement influe grandement sur l'impression que vous laissez au locuteur (vous apparaissez comme une personne ouverte d'esprit ou qui s'érige en juge). Le simple fait de passer d'un ton réceptif à un ton empreint d'une certaine irritation ou contrariété

peut modifier ou interrompre le flux d'une conversation. Voici certaines habitudes « tonales » susceptibles de faire obstacle à la communication.

- ✔ **Utiliser un ton cassant.** Vous entendez l'explication fournie par l'autre personne et répondez : « Tu as fait quoi ? ». La brusquerie du ton fait que le locuteur se met sur la défensive. Souvent, avant même que le locuteur n'ait terminé son message, ce ton (souvent alimenté par des émotions telles que la colère ou le mécontentement) surgit avec force en réaction au message entendu.
- ✔ **Lancer des sarcasmes.** Ce comportement vient généralement en réaction à ce que le locuteur vient de dire. Dans ce cas, il est teinté de remarques désobligeantes (qui se veulent subtiles) et d'un humour pince-sans-rire. La personne qui se voit gratifiée de « ouais, super idée Bruno ! » ou « tu t'es surpassé, là ! » risque fort de ne pas trouver ce genre de répartie particulièrement drôle. Une ironie d'inversion suggère, sans grande finesse, un sens opposé au sens littéral et glisse ainsi un jugement dégradant pour le locuteur et le message transmis. Si vous tenez à l'ironie, réservez-la à d'autres moments plus appropriés et efforcez-vous d'en offrir une version plus élaborée...
- ✔ **Prendre un ton monocorde.** Il s'agit du ton en réponse à un locuteur jugé ennuyeux. Vous avez par exemple le « Ah, très bien ! » en réponse au récit d'une expérience passionnante narrée par un locuteur enthousiaste. Une réponse apportée sur un ton monocorde peut très vite démonter le locuteur.

Chapitre 5

Employer les outils d'écoute active

.....

Dans ce chapitre :

- ▶ Développer les compétences nécessaires pour extraire le message du locuteur.
 - ▶ Développer les compétences permettant d'afficher sa compréhension du message transmis.
 - ▶ Observer les outils d'écoute active à l'œuvre.
-

Écouter, c'est bien plus qu'être présent dans la conversation, même si bon nombre de personnes, par conditionnement, estiment que le seul moyen d'écouter est d'employer l'*écoute passive* (rester assis calmement pendant qu'une personne vous parle). Confortablement assis sur une chaise, qui n'aurait pas tendance à s'assoupir ?

Il faut garder à l'esprit que les *auditeurs sélectifs* sont légion. Fait de société, stigmates de l'éducation ou simple tendance naturelle ? Ils entendent ce qu'ils veulent bien entendre, loupant ainsi une grande partie du message. Lorsque vous faites un effort, vous pouvez vous mettre en phase avec le locuteur et devenir un auditeur attentif à certaines parties du message mais sans percevoir l'intégralité du sens, à savoir les sentiments qui accompagnent les faits ou le contenu.



Comme défini au chapitre 3, l'écoute active ou réactive consiste à manifester sa compréhension de l'intégralité du message du locuteur et non à exprimer votre accord ou d'avoir une opinion sur les propos exprimés. Comprendre est le but ultime de l'écoute active, mais pour y parvenir, il est impératif d'éviter de porter un jugement préalable.

Le chapitre 4 vous prépare à l'écoute active en vous aidant à identifier les éléments verbaux et non verbaux du message d'un locuteur, et à manifester les comportements non verbaux susceptibles de vous montrer plus réceptif.

Ce chapitre vous offre huit outils qui vous aideront à pratiquer l'écoute active avec efficacité. Quatre d'entre eux sont destinés à extraire le message du locuteur et les quatre autres sont conçus pour vous aider à vérifier ce que vous en avez compris. Très simplement, pour mieux percevoir le message du locuteur (en début de conversation, au milieu ou à la fin), vous allez utiliser les outils d'écoute active dans les sections suivantes.



Par *outils*, j'entends *compétences*. Il s'agit d'un terme que j'ai développé au fil des ans au contact des participants lors de mes séminaires, lesquels l'utilisent pour désigner des conseils pratiques que vous pouvez appliquer sur-le-champ.

Extraire le message

Les auditeurs actifs s'appuient sur les quatre outils traités dans la présente section pour extraire et interpréter le message. Ils incitent le locuteur à exprimer librement son message. Grâce à ces quatre outils, l'auditeur est mieux armé pour aider le locuteur à transmettre le contenu de son message et, si besoin est, expliquer les bases des sentiments qu'il laisse transparaître.

Portes ouvertes pour le locuteur



Les auditeurs emploient des signaux (*invites*) pour encourager les locuteurs à s'exprimer et à détailler leur message. Songez au feu rouge qui passe au vert pour favoriser la circulation; les invites disent aux locuteurs de poursuivre en toute confiance l'émission de leur message.

Les invites peuvent être des expressions verbales ou non verbales de l'auditeur. Cependant, les invites non verbales sont particulièrement utiles car elles peuvent être délivrées pendant que le locuteur s'exprime, sans passer pour des interruptions. Voici une liste d'invites non verbales :

- ✓ hocher la tête pour signifier que vous suivez le message;
- ✓ gratifier le locuteur d'un franc sourire dans le cas d'un message optimiste;
- ✓ afficher son intérêt;
- ✓ avoir un visage sérieux lorsque le message est grave;
- ✓ faire face au locuteur;
- ✓ s'incliner légèrement vers le locuteur;
- ✓ regarder en permanence le locuteur dans les yeux;
- ✓ se montrer patient et silencieux.



La patience et le silence figurent parmi les invites non verbales les plus fortes. Empruntez cette voie quand le message de la personne est sérieux.

Quand un locuteur a quelque chose de sérieux à dire, il exprime souvent son message d'une manière plus posée que de coutume. À moins que le locuteur ne soit extrêmement éloquent, ce genre de message n'est pas exprimé d'un trait. Des pauses viennent entrecouper légèrement les propos. À l'expression du visage et au ton (signaux *non verbaux*) du locuteur, vous percevez que le message est important et sérieux. Lorsque les mauvais auditeurs ne perçoivent pas ces signaux non verbaux, ils se désintéressent et prennent la parole à la première pause du locuteur. Ils deviennent alors à leur tour locuteurs, ne permettant jamais au premier locuteur de venir à bout de son message. Les auditeurs actifs, qui font preuve de patience et se montrent silencieux, signalent au locuteur qu'il peut prendre tout le temps nécessaire pour raconter l'intégralité de son histoire. L'absence d'interruption permet au locuteur de creuser son idée.



La sincérité est la clé de l'efficacité des invites non verbales. Plutôt que d'ouvrir les portes, les expressions hypocrites du visage les referment. Si vous souriez quand le locuteur tient des propos sérieux, votre comportement peut être interprété comme un sourire narquois. En inversant ces invites non verbales, on fournit la liste des obstacles à une conversation harmonieuse (voir le chapitre 4).



Les invites non verbales indiquent au locuteur que vous lui prêtez vraiment attention et que vous souhaitez entendre ce qu'il a à dire.

Les invites verbales

Les invites non verbales ne représentent que la moitié du feu vert favorisant un flux conversationnel satisfaisant. L'autre moitié concerne les invites verbales : un ou deux mots ayant le même effet que leurs homologues non verbaux. Les invites verbales suivantes disent à votre locuteur : « Je te suis, poursuis et dis m'en plus ».

- ✓ hon-hon ;
- ✓ hum-hum ;
- ✓ d'accord ;
- ✓ je vois ;
- ✓ ouais ;
- ✓ oui ;
- ✓ vraiment ?
- ✓ parfait ;

- ✓ oh ;
- ✓ ok ;
- ✓ ouah.



Le ton de vos invites verbales est essentiel. Il ne doit laisser transparaître aucun jugement mais plutôt de la curiosité, de l'intérêt et de la patience. Si vous vous érigez en juge, vous faites obstacle à la conversation et risquez d'empêcher le locuteur d'exprimer la totalité de son message. Par exemple, si vous dites « d'accord » sur un ton sarcastique lorsqu'une personne vous parle, vous lui fermez la porte au lieu de l'ouvrir.



Ne soyez pas non plus monocorde ! Gardez un ton animé afin de montrer votre intérêt lorsque vous écoutez le message de votre locuteur.

Faire écho... écho... écho...



Faire écho consiste à répéter un mot ou une expression clé des propos du locuteur afin de tirer des éléments supplémentaires du message et d'en obtenir une vision globale plus claire. Cela s'apparente à de petites étincelles, guère remarquées par le locuteur, qui vous aident à mettre au jour les éléments flous du message afin qu'ils deviennent des détails bien précis et parfaitement définis. Le processus s'exécute en deux étapes :

1. Répétez le mot clé (ou les deux) du message du locuteur (en reprenant bien ses propos, et non en le disant avec vos mots).

C'est ce qu'on appelle l'écho. *L'inflexion* de la voix ponctue ce que vous dites d'un ton interrogateur, à savoir que votre voix monte à la fin de votre remarque.

2. Une fois l'écho renvoyé, attendez patiemment.

Il arrive que le locuteur réponde immédiatement à votre stimulus et qu'il explique la signification du mot ou du terme en question. Votre côté interrogateur sollicite une réponse de la part du locuteur sans que vous ayez besoin de poser une question. Cet effet de relais construit une atmosphère de confiance, la parole de l'un semble résonner dans celle de l'autre, sans rupture.

Mais parfois, la réponse du locuteur n'intervient pas tout de suite, surtout quand la charge émotionnelle est importante. Attendre patiemment et laisser d'éventuels silences s'installer permet d'attribuer la responsabilité des éclaircissements fournis au locuteur. Le silence s'inscrit comme une invite, incitant le locuteur à prendre son temps. Lorsque vous attendez patiemment (c'est-à-dire sans montrer aucun empressement), il ne faut que quelques secondes au locuteur pour exprimer la suite de son message.

Pour faire entendre un écho correct, vous devez savoir à quel moment utiliser cette technique de relance. Voici trois exemples de situations :

✔ **Vous écoutez des propos vagues, d'ordre général.** Ils ne disent pas grand-chose et peuvent avoir des significations diverses. Par exemple, la personne vous dit « c'était vraiment une réunion intéressante, hier ». Quelle signification donner à cette phrase ? Elle reste peu claire.

En tant qu'auditeur, vous faites écho en disant « une réunion intéressante ? »

✔ **Vous écoutez des propos vagues, mais chargés d'émotions.** Ils sont peu clairs, mais le ton employé ou le langage corporel traduit la présence d'émotions fortes derrière le message exprimé. Par exemple, vous demandez à un collègue comment s'est déroulée une réunion et vous obtenez une réponse sur un ton très cassant : « Très bien. Vraiment ! ». Vous ne savez pas ce qui s'est passé, mais les émotions coulent à flots.

Vous faites donc écho en disant « Très bien ? ».

✔ **Vous entendez un mot ou terme que vous ne connaissez pas,** qui est employé dans un sens inhabituel ou différent de celui que vous lui connaissez. C'est souvent le cas lorsqu'un locuteur a recours à un *jargon technique* inconnu en présence d'une personne n'étant pas de la partie. Parfois, les termes inconnus sont des acronymes ou des sigles. Voici un exemple :

Le locuteur emploie un terme inconnu : « nous avons un nouveau système TICAS bien meilleur que le précédent ».

L'auditeur fait écho en disant : « un système TICAS ? ».

Dans ces trois cas, l'écho incite le locuteur à s'expliquer grâce au ton interrogateur utilisé sans que vous ayez besoin d'employer des trésors d'ingéniosité pour qu'il développe son propos.

Fouiller grâce à la question d'approfondissement

En communication (sans rejoindre exactement la terminologie grammaticale française), on distingue les questions *fermées* ou *ouvertes*. Les questions fermées demandent une réponse brève qui tient en un ou deux mots. Voici deux exemples :

✔ « Est-ce que vous avez terminé le rapport ? » Réponse : « Oui. »

✔ « À quelle heure est la réunion ? » Réponse : « À 14h00. »

Bien que vous ne soyez pas à l'abri d'une réponse verbeuse, les questions fermées génèrent néanmoins le plus souvent une réponse brève et catégorique. En revanche, les questions ouvertes appellent des informations, des explications, ou l'expression plus détaillée de pensées, de sentiments. Ces éléments demandent plus qu'un ou deux mots. Voici deux exemples :

- ✓ « Quels sont vos plans pour résoudre ce problème ? »
- ✓ « Comment t'y prendrais-tu pour mettre en œuvre le nouveau programme ? »



L'*approfondissement* consiste à poser des questions pour obtenir de plus amples informations et plonger ainsi au cœur du message. Il s'appuie donc sur des questions ouvertes.

Pour approfondir efficacement, pensez aux conseils présentés dans les trois sections suivantes.

Poser des questions ouvertes

Privilégiez les questions ouvertes. Quelques-uns des mots clés suivants, employés en début de phrase peuvent vous aider à créer des questions ouvertes (ou à tenir des propos appelant des éclaircissements).

- ✓ **Que** : « Que s'est-il passé à la réunion hier ? »
- ✓ **Comment** : « Comment s'exécute la nouvelle procédure ? »
- ✓ **Pourquoi** : « Pourquoi penses-tu que le client n'est pas d'accord avec l'idée que nous avons soumise ? »
- ✓ **Expliquer** : « Expliquez-moi votre raisonnement sur la question. »
- ✓ **Décrire** : « Décris-moi les fonctions de ce produit. »
- ✓ **Développer** : « Développez sur les avantages et inconvénients de cette stratégie. »
- ✓ **Donner** : « Donne-moi un exemple, s'il te plaît. »
- ✓ **Dire** : « Dites m'en plus sur tout ça. »



Grammaticalement parlant, les impératifs situés en début de phrase (expliquer, décrire, développer, donner) sont des formes d'approfondissement car ils appellent une explication. Ces verbes, ainsi que les mots *que*, *comment* et *pourquoi*, débute donc vos phrases. Parlez ensuite du sujet que vous souhaitez voir abordé par le locuteur. Ne submergez pas ce dernier. Posez une question à la fois.

Laisser respirer le locuteur

Veillez à ce que vos questions ne bousculent pas le locuteur. N'anticipez pas une réponse toute faite mais offrez au locuteur la possibilité d'exprimer ce qu'il a en tête en réponse à votre question ou sollicitation.



Évitez les questions orientées telles que :

- ✓ « Vous pensez vraiment que cette idée va apporter quelque chose à l'équipe? »
- ✓ « Vous ne pensez pas que mon idée est la meilleure? »

Comme l'illustrent ces exemples, vous pouvez deviner ce que la réponse *devrait* être. Il s'agit en réalité de fausses questions. Le locuteur est influencé et incité à fournir une certaine réponse et ne jouit donc d'aucune liberté pour faire valoir ses idées. Posez plutôt la question de manière à approfondir le sujet :

- ✓ « Merci d'expliquer comment ce plan peut aider l'équipe. »
- ✓ « Que pensez-vous de mon idée? »

Employer un ton interrogateur qui ne porte pas de jugement

Il faut que vous posiez vos questions sur un ton qui ne porte pas de jugement et n'est pas inquisiteur. Cela signifie faire en sorte que le locuteur se sente à l'aise pour exprimer ses idées, fournir des informations et approfondir les problèmes.



Prudence avec les questions commençant par *pourquoi*. Bien que ce pourquoi soit un premier mot utile pour une question ouverte, il illustre souvent un ton portant un jugement. Voici deux exemples :

- ✓ « Pourquoi as-tu fait ça? »
- ✓ « Pourquoi faut-il toujours que nous fassions ainsi? »

Le ton critique ou accusateur des questions commençant par *pourquoi* peut inciter le locuteur à se mettre sur la défensive au lieu de s'exprimer en toute liberté. En conséquence, soyez prudent avec le ton employé, afin de ne pas passer pour un inquisiteur, ou reformulez votre question. Par exemple, au lieu de demander « pourquoi as-tu fait ça? », vous pourriez dire « peux-tu me donner ton opinion sur la solution à apporter pour régler ce problème? ».

Repréciser le sujet pour être sûr de bien suivre



Repréciser le sujet, c'est éclaircir un détail concernant le sujet abordé par le locuteur. Cela vous permet de suivre le développement de son message sans perdre le fil. Vous pouvez utiliser cet outil lorsque le message de votre locuteur commence à devenir confus, implicite ou hors sujet.

Quand le sujet perd en clarté, procédez comme suit au lieu d'adopter une attitude passive :

1. Dès que le locuteur reprend sa respiration, prenez la parole.

Ne laissez pas le locuteur poursuivre. Dites tout de suite que les choses ne sont plus claires.

2. Sur un ton interrogateur, reformulez ce que vous estimez être le sens du message du locuteur.

Vous pouvez par exemple utiliser des expressions telles que :

- « Vous faites référence à... (puis indiquez ce sur quoi porte la conversation selon vous) ? »
- « Vous voulez parler de... ? »
- « Vous voulez dire que... ? »

L'invite à repréciser le sujet grâce à ce processus en deux étapes appelle une réponse immédiate avant que le locuteur n'ait eu le temps de poursuivre. Soit la réponse obtenue confirme ce que vous pensiez, soit elle clarifie à bon escient le propos du locuteur. Voici un exemple.



Locuteur : Richard et Gaspard ont finalement réussi à se rencontrer hier. Il est arrivé avec une idée très inventive.

Qui est ce *il*? Richard ou Gaspard? Le sujet est flou.

Auditeur : (Il utilise l'outil permettant de repréciser le sujet) « Tu parles de Gaspard ? »

Vous pouvez parfois vous passer de l'expression entière (« Tu parles de Gaspard ? ») et dire simplement d'un ton interrogateur, « Gaspard ? ».

Locuteur : (En retour) « Oui. » ou « Non, je parlais de Richard. ».

Le locuteur peut maintenant poursuivre et vous êtes désormais à même de suivre parfaitement le flux d'informations. Sachant de quoi parle le locuteur, vous pouvez relier entre elles les informations que vous entendez. Si vous laissez perdurer l'incertitude, le message que vous recevez vous paraîtra souvent incohérent.

Recadrer le locuteur

Le fait de repréciser le sujet permet parfois de recadrer le locuteur quand il part dans une digression. Tendance universelle. Il vous dit qu'il souhaite vous parler de quelque chose mais il s'écarte du sujet et part dans une autre direction. Un auditeur passif peut perdre le fil du message original. Voici par exemple comment repréciser le sujet afin de recadrer le locuteur.



Locuteur : « Je souhaite revoir la proposition de réalisation de ce projet. Les projets de ce genre peuvent s'avérer particulièrement complexes. J'ai participé à quelques-uns, par exemple il y a quelques mois, au cours desquels des complications n'ont pas tardé à émerger. »

Auditeur : (Il a repéré une digression qui fait dévier le sujet de la conversation) « Tu voulais donc que nous revoyions ensemble cette proposition ? »

Locuteur : (Il réagit ; c'est souvent le cas) « Ah oui, j'y viens. »

Le recadrage permet au locuteur d'indiquer si la digression est importante et ainsi de la poursuivre, mais souvent, il le ramène directement au sujet principal.

Pourquoi repréciser le sujet ?

Le fait de repréciser le sujet a deux vertus :

- ✓ **Rassurer le locuteur** sur votre attention : ce dernier aime savoir qu'il a en face de lui un auditeur réceptif et attentif.
- ✓ **Focaliser le locuteur sur le sujet** de la conversation et donc accroître la probabilité qu'il délivre un message cohérent. C'est particulièrement important si le locuteur a tendance à parler pour ne rien dire et à s'égarer. Si vous demeurez passif, vous risquez de vous perdre et le locuteur pourrait ne jamais retrouver le bon cap.

Bien entendu, pour que la technique fonctionne, il vous faut souvent rompre avec des habitudes d'écoute passive. Si vous ne réagissez pas immédiatement lorsque l'objet du message perd en clarté, vous aurez plus de mal à recadrer votre locuteur et à comprendre le contenu du message. Il est donc impératif de saisir la différence entre *réagir promptement* et *interrompre* la conversation.

La figure 5.1 de la page suivante vous montre les nuances entre ces deux notions. Leur point commun consiste à intervenir avant que le locuteur n'ait fini de transmettre son message. Généralement, les gens n'aiment pas être interrompus car, comme le montre la figure 5.1, cela altère le flux de la communication. Vous prenez la main et devenez le locuteur. Lorsque vous parlez avant que l'autre ne se sente entendu, vous l'interrompez donc et, très souvent, le contrariez.

Lorsque vous reprenez le sujet, votre intervention est brève et centrée sur le message du locuteur et non hors sujet. Résultat, nombre de locuteurs ne remarquent même pas cette tentative de clarification de votre part et finissent par en tirer parti.

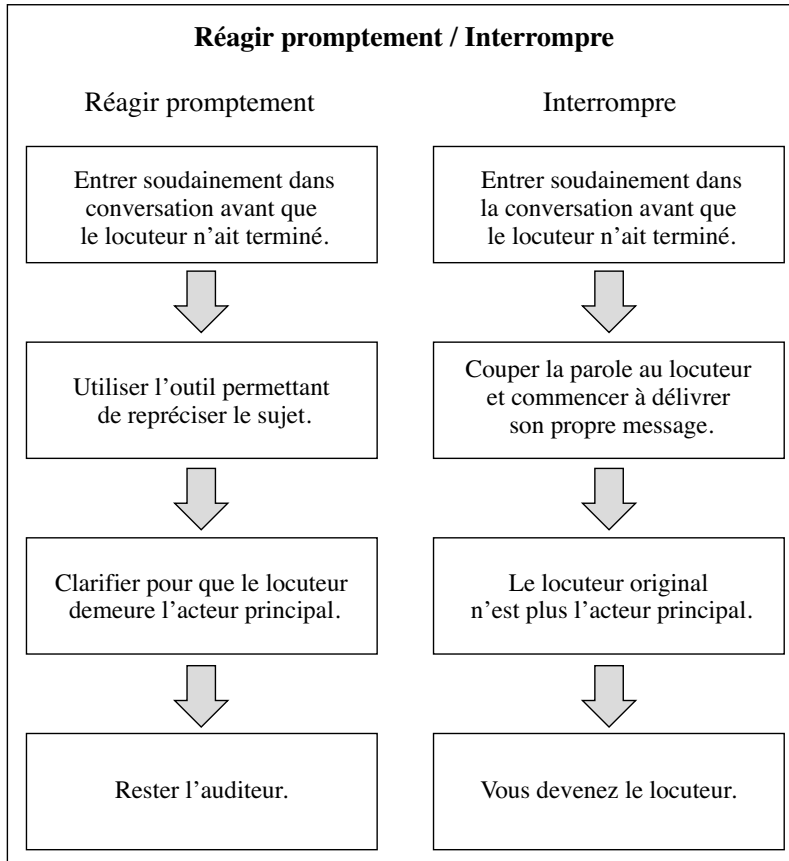


Figure 5.1 :
Réagir promptement ou interrompre.

Vérifier sa compréhension du message

Les outils d'écoute active traités dans la section précédente permettent d'extraire l'essence même du message tout en contribuant à ce que le locuteur reste centré sur le sujet. Ils stimulent le flux de la communication et favorisent l'émission du message. Ils vous permettent de vérifier que ce que

vous avez entendu du locuteur, aussi bien verbalement que non verbalement, correspond bien au sens qu'il entendait donner au message. Vérifier votre compréhension, sans partir du principe que vous savez de quoi il retourne, est ici essentiel.

L'utilisation régulière de ces outils fera de vous un auditeur actif à part entière. Les gens sortent souvent d'une conversation en *pensant* avoir compris ce que voulait dire leur interlocuteur. Grâce à ces outils, vous *savez* exactement ce qu'il voulait dire et qu'il se sent compris. L'efficacité s'en trouve accrue et les relations de travail renforcées.



Pour vous servir de ces outils, vous devez écouter le message dans son intégralité. Gardez à l'esprit la formule suivante (voir le chapitre 4) :

Faits / Contenu + Émotions = Sens du message

Capter les émotions : réfléchir les sentiments

Réfléchir les sentiments, c'est contrôler votre perception des sentiments présents dans le message du locuteur afin de comprendre le sens émotionnel exprimé.

Cet outil est utilisé quand les sentiments exprimés constituent une grande partie du sens du message. Comme je le dis dans le chapitre 4, le locuteur, à travers son langage corporel et le ton de sa voix, exprime souvent ces émotions. Quand celles-ci charrient une part importante du sens du message, la réflexion des sentiments est l'outil dont il faut se servir.



Comme son nom l'indique, cet outil agit comme un miroir. En l'utilisant, vous reflétez le sens des émotions transmises par le locuteur. Voici quelques conseils.

- ✓ Exposez l'émotion que vous percevez dans le message du locuteur.
- ✓ Employez le mot « vous » ou « tu », car le message n'est pas le vôtre mais celui du locuteur.
- ✓ Dans la mesure où vous vérifiez quelque chose, vous devez infléchir votre voix à la fin de votre énoncé afin de lui donner sa valeur interrogative. Si vous ne parvenez pas à le faire clairement, ajoutez une question telle que « c'est ça ? » ou « je me trompe ? ».

Voici quelques exemples de sentiments réfléchis, sur la base de ce que vous entendez de la bouche du locuteur.

- ✔ « On dirait que ce projet t'enthousiasme, hein ? »
- ✔ « C'est comme si cette expérience t'agaçait ? »
- ✔ « Je vous sens irrité vis-à-vis de Daniel. Je me trompe ? »

Dans chacun de ces cas, l'émotion exprimée (enthousiasme, agacement, irritation) est la caractéristique principale de l'énoncé.



Il m'arrive de rencontrer des gens qui se sentent mal à l'aise lorsqu'il s'agit de réfléchir les sentiments. Qui a envie de prêter attention à des émotions, surtout quand elles sont fortes et/ou négatives ? N'est-ce pas un peu délicat ? L'essentiel est de reconnaître que vous prenez bonne note de ce que vous entendez. Vous n'essayez pas de jouer au thérapeute ou de juger l'émotion exprimée, qu'elle soit bonne ou mauvaise. Ne pas signaler que vous avez identifié l'émotion quand elle est forte et négative peut maintenir le locuteur au bord du précipice et faire monter la tension au sein de l'interaction. Ne pas réfléchir une émotion positive peut doucher l'enthousiasme du locuteur. Dans les deux cas, ne pas vous mettre en phase, ni réfléchir le sentiment qui occupe une si grande place dans le discours du locuteur lui envoie un message contraire à vos intentions, à savoir : « Je n'ai pas grand-chose à faire de ce qui t'arrive. ». Gardez un ton sincère lorsque vous vous servez de l'outil et vos actes seront conformes à vos intentions.



Voici un exemple de conversation. Un collègue fait les remarques suivantes :

« Ce nouveau client est particulièrement difficile. Il veut que tout soit fait d'une certaine manière. Quand j'essaie de lui expliquer comment procéder pour que le produit lui convienne, j'ai du mal à en placer une. Il ne semble pas se rendre compte que j'essaie de l'aider et que je ne suis pas sous ses ordres. »

Ce message traduit bien des émotions, lesquelles constituent une part importante du sens global. Le moment est venu de réfléchir au locuteur les sentiments qu'il exprime. Que lui répondriez-vous ? Que pensez-vous de ceci ? « On dirait que cette situation t'agace ? »

Capter le contenu : paraphraser les propos



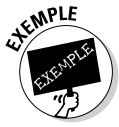
Paraphraser, c'est reformuler l'idée principale du locuteur afin de montrer et de contrôler sa compréhension du contenu du message. Cette reformulation s'effectue avec vos propres mots, il ne s'agit pas de répéter exactement ce qui a été dit, attitude mimétique qui a tendance à rebuter l'autre. La paraphrase

est similaire à la réflexion des sentiments à la différence près qu'elle a pour objectif de favoriser la compréhension du contenu du message.

La plupart du temps, vous pouvez paraphraser à l'aide d'une seule phrase. Vous cherchez à capter l'essence même du message du locuteur et non tous les détails. Cette paraphrase démarre souvent par des expressions manifestant le souhait de vérifier le sens du message. En voici quelques-unes.

- ✓ Vous dites que... (*puis vient la suite de la paraphrase*)
- ✓ Autrement dit...
- ✓ Tu entends par là que...
- ✓ Si je vous comprends bien...
- ✓ J'en tire que...
- ✓ On dirait que vous souhaitez préciser que...

Comme la réflexion des sentiments, la paraphrase a pour but de vérifier votre compréhension et non de supposer que vous connaissez les intentions du locuteur. Vos propos doivent donc présenter cette inflexion interrogative ou se terminer par « n'est-ce pas ? » afin d'exprimer clairement votre intention de vérifier certaines choses et d'obtenir une réponse en retour.



Voici un exemple de paraphrase utilisée dans une conversation avec un collègue :

« Ce projet spécial est l'occasion pour nous d'améliorer considérablement nos processus. Nous avons un groupe de participants aux profils et aux objectifs variés pour ce projet. Je pense que nous devrions insister sur le fait que les gens sont disposés à apporter leur contribution, qu'ils écoutent en manifestant leur ouverture et qu'ils sont tous prêts à coopérer. »

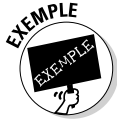
Votre paraphrase pourrait être la suivante : « Autrement dit, vous considérez que le succès de ce projet passe par un esprit d'équipe qui s'exercerait concrètement ? ».

Utiliser la version mixte : paraphraser les propos en réfléchissant les sentiments



Parfois, les messages que vous recevez ont un sens qui englobe à la fois des faits et des sentiments. Dans ce cas, employez la paraphrase et la réflexion des sentiments en même temps. Cette technique vous permet de capter l'émotion et le contenu afin de montrer et de vérifier votre compréhension du message. La plupart du temps, vous pouvez le faire à l'aide d'une seule phrase.

Vous identifiez l'émotion contenue dans le sens du message et résumez avec vos propres mots le contenu expliquant cette émotion, par exemple en disant : « tu ressens (*émotion que vous percevez*) à cause de (*contenu expliquant la situation qui se cache derrière l'émotion*) ». Par exemple : « tu es agacé parce que ta proposition a suscité très peu de réaction de la part de la direction, n'est-ce pas ? »



Voici une illustration de l'emploi de la technique mixte au cours d'une conversation avec l'un des membres de votre équipe : « J'étais enthousiaste quand ce projet a démarré il y a deux mois mais, dernièrement, les choses ont changé. Nous avons perdu quelques éléments qui nous aidaient bien et nous avons subi des changements d'orientation. Presque chaque jour, j'ai désormais l'impression que nous allons avoir du mal à mener à bien ce projet, bientôt contrarié par un événement. »

Vous pouvez répondre ceci : « Tu as donc un peu perdu ton enthousiasme pour ce projet en voyant certains obstacles se profiler à l'horizon, c'est ça ? »



Je sais ce que tu ressens

(Abandonnez la prétention à la télépathie)

Évitez de dire (même avec les meilleures intentions du monde) « je sais ce que tu ressens ». Cette phrase peut prendre votre interlocuteur à rebrousse-poil et susciter parfois en guise de réponse un « non, tu ne sais pas ! » catégorique. (N'essayez pas non plus à la maison !) Pourquoi ce « je sais ce que tu ressens » rebute-t-il les gens ? C'est parfois perçu comme de la condescendance associée à une supposition. Comme je le dis dans le chapitre 1, les suppositions agacent les autres et créent une tension dans l'interaction.

Voici les quelques raisons qui expliquent pourquoi cette remarque – « je sais ce que tu ressens » – est moins qualitative que le procédé de réflexion des sentiments :

✓ **Une réflexion orientée vers soi et non vers l'autre** : le sujet de « je sais ce que tu ressens » est *Je*. L'accent n'est alors plus sur le locuteur mais sur l'autre protagoniste de la conversation. *A contrario*, grâce à l'outil de

réflexion des sentiments, c'est le locuteur qui est au centre des débats.

- ✓ **Une déclaration et non un effort de vérification** : « je sais ce que tu ressens » ne vérifie rien du tout et n'invite pas le locuteur à vérifier si vous comprenez ce qu'il veut dire. En revanche, la réflexion des sentiments, grâce à une inflexion interrogative, invite le locuteur à répondre, en vérifiant ou clarifiant le sens du message.
- ✓ **Pas d'émotion identifiée / Une émotion identifiée** : Quand une personne me dit « je sais ce que tu ressens », je me demande quel est ce sentiment. L'autre personne n'en évoque aucun précisément pour indiquer qu'elle comprend ce qui se passe chez le locuteur, ce qui n'aurait pas été le cas si elle avait utilisé la réflexion des sentiments. Elle aurait identifié l'émotion en question sans faire de supposition.

Prendre un exemple pertinent



Prendre un exemple pertinent, c'est évoquer une situation en rapport avec le sujet abordé par le locuteur, afin de montrer que vous cherchez à comprendre dans quel état d'esprit il se trouve. Cette technique est réservée à des circonstances particulières. Bien employée, elle peut vraiment avoir des conséquences positives.

Deux conditions sont requises pour utiliser cet outil :

- ✓ vous avez entendu l'intégralité de l'histoire narrée par le locuteur ;
- ✓ vous avez en tête une histoire pertinente tirée de votre expérience et estimez qu'elle contribuera à montrer au locuteur que vous comprenez sa situation.



N'utilisez pas cet outil si ces conditions ne sont pas réunies. Il faut éviter de donner au locuteur l'impression qu'il n'est pas le plus à plaindre : « si vous pensez que votre situation n'est pas brillante, attendez que je vous raconte ce qui m'est arrivé! ». Vous devez éviter de déplacer le message vers vous.

Dans les conditions adéquates, vous choisissez cet outil en appliquant l'une des deux méthodes possibles (en deux ou en trois temps). Premier temps : vous pouvez commencer par paraphraser ou utiliser la version mixte (Réflexion des sentiments / Paraphrase) afin de vérifier que vous comprenez bien la situation du locuteur. Deuxième temps : vous fournissez un bref exemple pertinent, généralement en une seule phrase.



« La bataille que vous avez dû livrer avec ce client me rappelle ce qu'a vécu Joël l'an dernier lorsque ABC l'a traîné en justice, n'est-ce pas ? »

Cette démarche en trois temps vous permet de développer et de partager une expérience que vous avez vécue :

1. Faites le lien avec l'histoire du locuteur.

« Votre situation me fait penser à quelque chose que j'ai moi-même vécu. »

2. Racontez très brièvement, votre histoire.

Allez à l'essentiel. Ce n'est pas parce que l'on vient de vous raconter en détail une histoire que vous devez en faire de même. Optez plutôt pour une version concise en visant toujours le rapport avec la situation du locuteur.

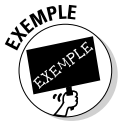
« Je me suis retrouvé confronté à ceci et cela. »

3. Réaffirmez le lien avec le locuteur, afin qu'il se sente directement concerné.

« Ça ressemble beaucoup à ce que vous avez vécu, n'est-ce pas ? »



Vérifier en concluant son intervention par « n'est-ce pas ? » permet au locuteur d'avoir l'impression que la conversation reste centrée sur lui. Vous n'avez fait que partager une histoire pour enrichir ce que vous avez entendu et montrer au locuteur que vous avez saisi sa situation. Quoi de plus appréciable ?



Vous discutez avec un collègue revenant au bureau après un arrêt de travail de dix mois en raison d'une grave blessure. Il fait part de sa difficulté à reprendre le rythme et se demande s'il a fait le bon choix en reprenant un poste dans lequel il était auparavant performant. Sa période d'absence lui a donné le temps de réfléchir à ce qu'il veut vraiment et il se trouve maintenant face à un dilemme. Vous avez entendu l'intégralité de son histoire et souhaitez partager une expérience en rapport avec la sienne, dont vous estimez qu'elle pourrait aider votre collègue Matthieu à savoir que vous comprenez sa situation. Voici un exemple d'utilisation de cet outil :

Vous : Matthieu, il y a quelques années, j'ai été confronté à un dilemme similaire au tien. J'avais pris un congé sabbatique et ainsi voyagé dans toute l'Europe, expérience qui m'a ravi. Je savais que ça se terminerait un jour et, qu'à mon grand mécontentement, il faudrait que je revienne bosser. Même si cela ne s'est pas fait sans difficulté, je savais que je souhaitais occuper des fonctions me permettant d'aider les autres. Cela m'a conduit au boulot que toi et moi faisons aujourd'hui. On dirait que tu essaies de trouver la bonne voie, tout en t'efforçant de te réhabituer à travailler, c'est ça ?

Matthieu : Exactement, c'est une explication très juste de ce je vis actuellement.

Comme vous le voyez dans cet exemple, c'est le processus d'utilisation de l'outil en trois étapes qui a été employé. L'histoire partagée a été courte et, même si elle ne ressemble pas exactement à celle de Matthieu, elle est pertinente au vu de sa situation. Le lien final, montrant au locuteur qu'il est concerné, est amené en douceur, et montre à Matthieu qu'il est toujours resté au centre de la conversation.

Observer l'écoute active en action

Si le contenu des échanges est parfois ennuyeux, je vous conseille de pratiquer l'écoute active comme un jeu divertissant dans vos propres conversations. Vous pourrez alors observer attentivement les aptitudes, pratiques et erreurs des autres dans cet art de prêter oreille. Cette section vous propose une conversation exemplaire, où l'écoute est en permanence activée. Vous pourrez remarquer que les auditeurs actifs disent des choses, mais pas à la manière (plus bavarde) des locuteurs.

L'écoute activée



Avant d'observer la conversation suivante, ne perdez pas de vue les invites, la technique de l'écho, l'approfondissement, l'art de repréciser le sujet et de refléter les sentiments, la paraphrase, le mixte entre réflexion des sentiments / paraphrase, et l'emploi d'un exemple pertinent, c'est-à-dire tous les outils de l'écoute active.

Voici donc une conversation entre Gilles et Sophie, directrice de Gilles, ici auditrice principale. Gilles se retrouve avec Sophie pour effectuer un bilan après une mission d'un mois dans une équipe interdépartementale au sein de leur entreprise. Il raconte à Sophie comment les événements se sont déroulés. Après les salutations d'usage, le dialogue débute.



Sophie : Alors Gilles, dites-moi comment s'est passé pour vous ce mois à travailler sur ce projet. (*Approfondissement*)

Gilles : Le moins que l'on puisse dire, c'est que cela a été un sacré défi.

Sophie : Un défi? (*Écho*)

Gilles : Eh bien, oui. Quand vous m'avez demandé de faire partie de cette équipe chargée d'améliorer les processus, je pensais que ce serait passionnant, l'occasion de voir autre chose, d'apporter ma pierre à l'édifice et d'être plus en contact avec le personnel, de mieux saisir les rouages de l'entreprise. Il s'avère cependant qu'il n'est pas facile de travailler avec certaines personnes. Ce groupe a parfois du mal à rester soudé et concentré sur le sujet.

Sophie : Je vous sens agacé, je me trompe? (*Réflexion des sentiments*)

Gilles : Non, c'est tout à fait vrai!

Sophie : Hon-hon. (*Invite*)

Gilles : C'est Martin qui a été désigné chef d'équipe.

Sophie : Vous voulez dire Martin Duvivier, le directeur financier? (*Sujet reprécisé*)

Gilles : Oui. L'animation d'une équipe n'est pas la première des qualités de Martin. Il a parfois mis à l'ordre du jour l'amélioration du processus de gestion des commandes, ce qui a provoqué des heurts entre deux personnes qui travaillent au service commercial et au service client. Certaines réunions se sont transformées en batailles rangées à propos d'éventuelles solutions alors que nous n'avions même pas encore effectué une analyse minutieuse du processus.

Sophie : Vous êtes donc agacé parce que l'équipe n'a pas été dirigée d'une main ferme et qu'elle n'emploie pas une procédure de résolution des problèmes bien établie, c'est ça ? (*Paraphrase et réflexion des sentiments*)

Gilles : C'est parfaitement résumé. Je crains également que ce projet traîne en longueur et n'aboutisse à rien de concret malgré nos efforts.

Sophie : Vous avez donc l'impression que c'est un fiasco et qu'une partie de l'équipe fonce droit dans le mur ? (*Approfondissement*)

Gilles : Exactement.

Sophie : Donnez-moi des détails. Quand l'équipe a commencé à perdre de vue son objectif et que les accrochages ont commencé à se produire, qu'avez-vous fait ? (*Approfondissement*)

Gilles : Je pense avoir fait preuve de tact (et cela a d'ailleurs porté un peu ses fruits) en cherchant à recentrer l'équipe sur un programme commun. J'ai commencé par rencontrer Martin en dehors des réunions de l'équipe de projet pour participer à l'élaboration des ordres du jour.

Sophie : Oui. (*Invite*)

Gilles : Ensuite, en réunion, j'ai demandé aux participants de revenir à l'ordre du jour et suggéré que nous nous mettions d'accord à la fin de chaque rencontre sur des mesures à prendre en vue d'une réalisation concrète.

Sophie : Gilles, on dirait que vous jouez le rôle d'animateur au sein de l'équipe, c'est ça ? (*Paraphrase*)

Gilles : Dans un certain sens, oui, c'est un peu ce que je commence à faire.

Sophie : Comment ça fonctionne ? (*Approfondissement*)

Gilles : En dehors des réunions, Martin accueille favorablement mes propositions d'ordre du jour pour la prochaine réunion. Pendant les réunions, il demeure l'animateur. Mes efforts pour recentrer les débats sont donc un peu plus délicats. La réunion d'hier a sans doute été la plus fructueuse depuis le démarrage du projet il y a un mois.

Sophie : Oh ? (*Invite*)

Gilles : Pour la première fois, nous avons commencé à parler de certains des effets qui nuisent au fonctionnement optimal de notre processus de gestion des commandes. Les contributions ont été de qualité, sans le moindre heurt à déplorer. Chacun a convenu de la nécessité de se rapprocher de son groupe afin de recueillir des infos sur ce qui se passe dans ce domaine.

Sophie : Autrement dit, on dénote une évolution dans le bon sens au sein de l'équipe ? (*Paraphrase*)

Gilles : Oui. Les membres de l'équipe réagissent bien, mais je ne sais pas si nous allons conserver cette dynamique.

Sophie : Vous ne savez pas ? (*Écho*)

Gilles : Mon souci, c'est Martin. Il ne sait pas vraiment comment animer une équipe. Cette équipe fonctionnerait bien mieux si moi et Randa, du service client, animions les réunions. Il pourrait être notre chef d'équipe, participer aux réunions et faire part de l'avancement des travaux à la direction. Mais il ne sait pas inciter les participants à intervenir avec pertinence et veiller à ce que tout le monde soit focalisé sur le même objectif afin d'obtenir des réponses concrètes.

Sophie : Je vois là une idée pour améliorer le fonctionnement de cette équipe, si j'ai bien compris ? (*Paraphrase*)

Gilles : Je pensais suggérer ce changement à Martin mais je vois d'ici comment il va prendre la chose. Votre aide serait la bienvenue.

Sophie : Qu'avez-vous en tête ? (*Approfondissement*)

Gilles : Je pensais parler d'abord à Martin pour lui suggérer de changer les rôles. Vous le connaissez bien et je sais qu'il vous tient à cœur que l'équipe propose des modifications permettant d'améliorer le fonctionnement. Par conséquent, peu de temps après que j'ai rencontré Martin, vous pourriez prendre le relais, lui parler et conclure l'affaire. Qu'en pensez-vous ?

Sophie : Votre idée me fait penser à l'histoire que je vous ai déjà racontée, vous savez, le soutien discret que j'ai obtenu de la part du PDG contre deux directeurs et qui a débouché sur des changements significatifs dans la stratégie de valorisation de la marque. Sorte de gauche-droite efficace. C'est un peu ça que vous visez, n'est-ce pas ? (*Exemple pertinent*)

Gilles : Exactement !

Sophie : (*maintenant en tant que locutrice*) Gilles, je suis ravie de vous aider. C'est pour cette raison que je vous ai affecté à cette équipe. Je savais que vous seriez capable de les recentrer. Vous pourriez parler à Martin demain et me dire ensuite ce qu'il en est, avant que je le voie après-demain.

Gilles : Ça serait parfait. Merci de m'avoir accordé du temps.

Des propos différents entre auditeur et locuteur

La conversation entre Gilles et Sophie (voir la section précédente) illustre la participation active de Sophie dans la conversation. Elle a parlé brièvement

tout au long de la conversation mais n'a assumé le rôle de locutrice qu'au moment de la conclusion. Elle parlait sans être locutrice. C'est-à-dire ?

Les locuteurs parlent (évidence). Dans la mesure où les gens ne comprennent généralement pas ce qu'implique l'écoute, ils ne se rendent pas compte que pour écouter avec efficacité, ils doivent eux aussi parler, sans saturer l'espace de l'échange. Les auditeurs actifs ou réactifs parlent, mais leurs propos diffèrent de ceux des locuteurs de la manière suivante :

- ✔ **Être orienté vers l'autre / être orienté vers soi** : l'auditeur actif concentre l'attention sur le locuteur et son message, et non sur lui-même. Le locuteur est, à l'inverse, focalisé sur ce qu'il a en tête.
- ✔ **Faire parler, réfléchir le message / raconter et transmettre** : l'auditeur actif aide le locuteur à faire passer les faits et ses sentiments, et réfléchit sa compréhension du message. Le locuteur dit ce qu'il a en tête ou transmet ses informations.
- ✔ **En dire moins / en dire plus** : l'auditeur actif parle, mais beaucoup moins que le locuteur. Quelques mots, une ou deux phrases suffisent généralement pour utiliser les outils d'écoute active. Le locuteur en dit généralement beaucoup plus.
- ✔ **Un objectif différent** : l'auditeur actif s'attache à comprendre le sens du message, tandis que le locuteur a pour objectif de faire passer son message.

Dans les conversations fructueuses, les gens sont tour à tour auditeur et locuteur, dans un ballet bien orchestré. Lorsqu'ils sont des auditeurs actifs comme Sophie dans sa conversation avec Gilles (voir la section précédente), ils favorisent l'exposition et la compréhension des problèmes et permettent aux locuteurs de savoir qu'ils ont obtenu les résultats escomptés tout en maintenant le respect de l'autre.

Chapitre 6

Injecter une dose d'empathie

.....

Dans ce chapitre :

- ▶ Écouter avec empathie et non avec compassion.
 - ▶ Éviter les obstacles verbaux qui altèrent l'empathie et nuisent à l'obtention de résultats.
 - ▶ Exercer ses talents d'auditeur actif avec empathie.
 - ▶ Explorer quelques conseils pour améliorer l'efficacité de l'écoute.
-

Uous est-il déjà arrivé d'avoir une conversation avec quelqu'un qui semblait entendre et recevoir votre message mais que vous soupçonniez de ne pas se sentir vraiment concerné ? Avez-vous déjà échangé avec quelqu'un qui portait un jugement *a priori* sur ce que vous disiez ? Ces deux types de conversation sont monnaie courante. Vous êtes susceptible de rencontrer souvent ces situations dans vos vies professionnelle et privée.

En ayant l'esprit ailleurs et sans afficher une once de sincérité, nombreux sont ceux qui n'appliquent pas la technique d'écoute active. Certains laissent le locuteur délivrer son message sans accaparer la parole, mais elles montrent qu'elles n'écoutent pas vraiment en critiquant ou en contestant le message émis, ou en donnant des conseils alors que le locuteur ne leur a rien demandé. L'ingrédient manquant est l'*empathie*, à savoir toute l'attention offerte par l'auditeur au locuteur, afin que ce dernier ressorte de la conversation en se sentant respecté et compris. Quand ces conditions sont réunies, vous vous facilitez réellement la tâche en tant qu'auditeur.

Le chapitre 4 vous indique les éléments à écouter (le contenu du message et les émotions associées) et comment afficher un meilleur comportement non verbal afin de recevoir le message. Le chapitre 5 vous fournit les outils verbaux destinés à vous aider à vraiment comprendre le message. Ce chapitre associe ces deux concepts tout en vous montrant comment injecter une bonne dose d'empathie.

L'empathie est essentielle pour écouter activement et se montrer capable d'apporter avec sincérité, en gestes et en paroles, une pierre à l'édifice que dessine la conversation. Gardez à l'esprit que l'empathie diffère de la compassion. En bref, il s'agit de mieux comprendre le message en vous

mettant à la place du locuteur. En français, nous avons une belle expression pour traduire cela : se mettre dans la peau de quelqu'un. Façon de parler bien sûr, on n'est pas obligé de se glisser concrètement dans la peau de l'autre pour comprendre sa vision des choses...

Ce chapitre vous aide à comprendre le principe de l'écoute empathique et, plus encore, à modifier vos habitudes, pour supprimer ces façons d'écouter qui transforment la conversation en un chemin semé d'embûches.



Développer une conversation fructueuse, c'est ouvrir une communication bilatérale dans laquelle les deux parties se partagent le faisceau au lieu de se le disputer avec acharnement (voir le chapitre 1). Écouter avec empathie renforce le faisceau de sorte que la conversation se déploie harmonieusement, avance au lieu de piétiner. Alors, prêt pour une injection d'empathie ?

Montrer de l'empathie et non de la compassion

L'écoute active est d'autant plus efficace qu'elle est associée à l'empathie et non à la compassion, même si l'on confond souvent ces deux notions en leur attribuant, à tort, une relation de synonymie.

Les moments de compassion sont souvent les bienvenus dans les interactions, mais l'écoute active est essentiellement empathique. L'empathie va plus loin et convient à toutes les interactions. Les sections suivantes vous aident à comprendre ce qui distingue l'empathie de la compassion. Je vous montre comment faire preuve d'empathie en tant qu'auditeur actif.

Quelques définitions...

Voici les différents aspects de l'empathie et de la compassion en termes d'écoute.

✓ **L'écoute active empathique.** Quand vous écoutez en faisant preuve d'empathie, vous écoutez avec soin et en témoignant du respect ; vous cherchez à comprendre le message délivré à partir du point de vue de l'émetteur. L'auditeur ne porte pas de jugement et ne fait rien pour déplacer l'orientation du message.

L'écoute empathique se manifeste en premier lieu par l'attitude que vous adoptez à l'égard du locuteur (attention et respect), puis par les efforts que vous fournissez pour écouter (comprendre le message en se glissant dans la peau de l'émetteur). Vous vous associez à distance aux affects du locuteur.

✓ **L'écoute compassionnelle.** Quand vous écoutez en faisant preuve de compassion, vous manifestez de la pitié, voire de la commisération pour les sentiments exprimés par le locuteur. Vous épousez les affects du locuteur.

L'écoute compassionnelle fait prendre conscience au locuteur que vous ressentez la même douleur ou les mêmes sentiments que lui. Il perçoit que vous êtes préoccupé par ce qui lui arrive et que vous partagez ces sentiments.

Comparer l'écoute empathique et l'écoute compassionnelle



Maintenant que vous vous penchez sur les différences entre l'écoute empathique et l'écoute compassionnelle, gardez à l'esprit la formule et les conseils suivants lorsque vous écoutez activement :

Faits / Contenu + Émotions = Sens du message

✓ **Capter l'intégralité du message / capter des bribes du message :**

l'écoute empathique consiste à comprendre le contenu du message du locuteur et les émotions associées, soit la totalité du message.

La compassion est plus focalisée sur les sentiments, votre but étant de montrer que vous êtes vous aussi touché par les émotions révélées par le locuteur.

✓ **Comprendre / ressentir :** écouter avec empathie, c'est comprendre le point de vue du locuteur et ce qu'il a en tête. Le sens du message est parfois essentiellement émotionnel et à d'autres moments surtout centré sur les faits. Il arrive aussi que les deux composantes se retrouvent en proportions égales. Mais, en prêtant une oreille compassionnelle, vous échangez avec le locuteur sur le registre des émotions. S'il manifeste qu'il se sent mal, la compassion vous permet de montrer par identification, que vous avez aussi de la peine. En revanche, l'empathie vous permet d'afficher votre compréhension, de montrer que vous avez déjà souffert et savez donc ce que cela fait. Mais, vous ne vous identifiez pas au locuteur et percevez donc sa douleur à distance.

✓ **Obtenir de la reconnaissance / afficher sa pitié :** de temps en temps, les gens aiment bien recevoir des signes de compassion, mais souvent, ils ne veulent pas que l'interlocuteur se montre désolé lorsque leur message est empreint d'une certaine gravité. La réaction émotionnelle de l'auditeur ne traduit pas une compréhension de l'état du locuteur. Par crainte d'avoir trop montré ses affects, le locuteur devient alors souvent condescendant, ou un peu vif, quelles que soient les intentions premières de l'interlocuteur qui a cédé à la compassion.



Comme indiqué au chapitre 5, évitez les déclarations bien intentionnées mais compassionnelles du genre « je sais ce que tu ressens ». Il s'agit d'une supposition qui résonne comme particulièrement condescendante à l'oreille du locuteur. Vous déclarez que vous comprenez ce que ressent l'autre même si vous n'avez pas fait l'effort d'identifier et de vérifier la nature de l'émotion exprimée (grâce la technique d'écoute active de réflexion des sentiments). Déceler les sentiments à travers ce que vous entendez : seule clé pour passer de la compassion à l'empathie.



L'écoute empathique permet d'indiquer que vous avez pris conscience de ce qu'endure la personne, sans extérioriser vos sentiments ou révéler vos expériences similaires, dans le seul but de montrer que vous comprenez son message. Voici le message que vous délivrez en réalité au locuteur lorsque vous adoptez la posture de l'auditeur empathique : « je vous fais grâce de ma pitié pour vous témoigner mon respect et ma compréhension. »

L'exemple suivant est illustré par une réponse empathique et une réponse compassionnelle. Laurent, un collègue, vient vous voir avec le souci suivant :

« Je sais que mes retards répétés aux réunions de l'équipe ces dernières semaines t'ont agacé. Franchement, pour ce qui est de ma partie, ce projet ne donne vraiment rien de concret. Résultat, j'ai beaucoup de mal à m'y intéresser. Ma contribution ne sert plus à grand-chose, et toi et le restant de l'équipe semblez très bien vous débrouiller. Je me demande même si ma présence aux réunions s'avère encore nécessaire. »

✓ **Réponse empathique** : « Tu me dis donc que tu as perdu de ton enthousiasme pour ce projet parce que tu estimes que ta contribution n'est plus valorisée ou nécessaire, c'est ça ? »

✓ **Réponse compassionnelle** : « Ne te décourage pas, Laurent. Nous tenons à ta présence dans l'équipe de projet. Vraiment, ne baisse pas les bras. »

La réponse empathique met le doigt sur la situation du locuteur, le cœur du message, tandis que la réponse compassionnelle exprime de la peine pour lui sans montrer une compréhension de la signification des propos tenus. Si vous passez du temps à vous montrer désolé pour Laurent, il est possible qu'il ne remarque pas l'attention que vous lui portez, et qu'ensuite vous n'abordiez pas le problème de son implication dans l'équipe. L'autre possibilité est que votre réponse compassionnelle le rebute.

Il arrive que les gens n'osent pas fournir une réponse par crainte qu'elle ne paraisse condescendante, à la manière d'une réaction compassionnelle. Est-ce que Laurent pourrait rétorquer « bien sûr que c'est ce que j'ai dit. Tu es sourd ou quoi ? ». Pour réduire au minimum ce genre de réaction et vous assurer que vos réactions empathiques sont bien accueillies, suivez ces conseils :



✓ Lorsque vous identifiez des émotions qui n'ont pas été exprimées et utilisez des faits pour résumer la situation, ne reprenez pas la

formulation du locuteur, mais servez-vous de vos propres mots. Imiter quelqu'un (effet perroquet) est le meilleur moyen d'obtenir une réaction négative.

- ✓ Lorsque vous vérifiez votre compréhension (au lieu de déclarer que vous savez quelque chose), faites-le sur le ton de la sincérité. Sans sincérité affichée, vos propos ne portent pas. Les gens ont tendance à bien réagir quand les autres les écoutent afin de plonger au cœur du message. N'ayez pas peur d'en faire autant.



L'écoute empathique a ceci de génial qu'elle n'implique pas d'être d'accord avec ce que vous entendez. Dans notre exemple, vous pensez peut-être « Laurent, t'as vraiment rien compris. Dans cette équipe, nous avons besoin de ta contribution et non que tu prennes tes distances ». Au lieu de traduire en parole ce jugement, ce qui aurait pour résultat de mettre à mal la conversation – la création d'obstacles à la communication est traitée dans la section suivante –, vous optez pour l'écoute empathique, afin de mieux comprendre l'état d'esprit de Laurent. Une fois que vous avez compris, vous êtes mieux à même de diminuer les tensions et de trouver des solutions.

Éviter les obstacles : les modes d'écoute pas du tout empathiques

Le chapitre 4 traite quelques habitudes d'écoute qui entravent la communication avec le locuteur. Parfois l'auditeur réagit aussi verbalement d'une façon propre à dresser des obstacles sur la route de la bonne compréhension. Bien que vous pensiez être un auditeur actif, il vous arrive peut-être de réagir en vous érigeant en juge ou sans montrer aucun signe d'empathie, de pratiquer l'écoute sélective ou, autrement dit, de n'entendre que ce que vous voulez bien entendre. Dans cette section, je vous présente des modes d'écoute dépourvus d'empathie ou des actes d'auditeurs qui laissent la part belle au jugement et déplacent voire oublient le message du locuteur, soit l'exact opposé des caractéristiques de l'écoute empathique. Ces modes ont pour effet d'empêcher le locuteur de transmettre entièrement son message et de se faire comprendre. Ces obstacles peuvent transformer l'échange en débat stérile.

Chaque mode dressant des obstacles est illustré par l'exemple de Laurent (voir la section précédente). Vous aurez ainsi la possibilité de voir les différences avec l'exemple empathique de la section précédente.

Le mode critique

Dans le *mode critique*, vous, auditeur, critiquez le locuteur après réception du message. Souvent, vos remarques concernent voire visent sa personne, et font que le locuteur se sent jugé ou rabaissé.

La réaction en mode critique pourrait ressembler à ceci : « Laurent, si tu avais quelque chose d'intéressant à dire, tu ne ressentirais pas ce manque d'intérêt, non ? »

Il s'agit de lancer une pique qui informe le locuteur, en l'occurrence Laurent, que vous remettez en cause sa valeur. Beau dénigrement ! Au lieu de chercher à comprendre pourquoi il en est là, vous jugez sa valeur au sein de l'équipe.

Le mode identification

Pour le *mode identification*, je parle souvent de mode « moi aussi ». Quand vous écoutez en mode identification, le locuteur dit une chose que vous liez immédiatement à une situation que vous avez vécue et, avant même d'en avoir pris conscience, vous vous lancez dans la narration de votre propre histoire, vous vous imposez comme locuteur et détournez la conversation du message de l'autre. Le « moi aussi » décale l'écoute vers le récit égocentré.

Il est très courant de tomber dans le piège du mode identification. Votre empressement à montrer que vous avez de quoi étayer le propos du locuteur finit par ne signaler aucune forme de compréhension de votre part. On est loin de l'outil d'écoute active consistant à prendre un exemple pertinent (voir le chapitre 5). Avec cet outil, vous utilisez un exemple pour illustrer votre compréhension tout en restant focalisé sur le message du locuteur, ce qui n'est vraiment pas le cas ici.

La réponse à Laurent sur le mode identification ressemblerait à celle-ci : « Tu sais, Laurent, j'ai fait partie de bon nombre d'équipes et il m'arrivait souvent de me demander si je devais apporter ma contribution. Mais, j'ai tenu bon et me suis attaché à faire mon possible pour aider l'équipe à réussir. C'est pour ça qu'on nous paye. Et il est certain, en réalité, que j'apportais quelque chose. »

Comme vous pouvez le voir dans le mode identification, l'auditeur a généralement les meilleures intentions du monde, mais il se lance à partir d'un propos tenu par le locuteur qu'il reporte sur sa personne. Le fait que Laurent se demande s'il doit demeurer au sein de l'équipe de projet a conduit l'auditeur à parler de sa propre expérience, même si Laurent n'avait pas forcément envie d'entendre ça, ce qui est la plupart du temps le cas. L'expérience n'a pas de lien, et le locuteur a l'impression de se retrouver face à un monologue égocentré émanant d'une personne qui ne comprend pas son message (on frôle la parole autiste).

Le mode défensif

Que remarquez-vous quand vous essayez de parler à quelqu'un qui se met sur la défensive? Vous observez souvent de l'anxiété, un langage corporel traduisant de la tension, un visage tout rouge, des gestes de nervosité, un ton plus cassant ou une voix plus forte. Il vous interrompt et contre-attaque plus souvent ou s'en prend à vous. Ces réactions marquées, verbales mais aussi non verbales, sont souvent l'apanage des personnes qui écoutent en *mode défensif*. En tant que locuteur, vous avez l'impression d'être face à un mur infranchissable pour votre message. L'auditeur sur la défensive risque de vous faire emprunter, à votre tour, une attitude défensive et, à tout le moins, d'empêcher la bonne compréhension du message.

La réponse à Laurent sur le mode défensif ressemblerait à celle-ci : « Oh, merci beaucoup, Laurent. J'ai bossé très dur en tant que chef d'équipe pour tout arranger. Nous avons parcouru plus de la moitié du chemin avec de grands espoirs, et c'est maintenant que tu veux me planter là? »

Vous pouvez entendre le ton cassant de la réponse apportée à Laurent. L'auditeur prend le comportement de Laurent pour une attaque personnelle. Ce sont des réactions courantes quand les auditeurs passent en mode défensif, notamment quand ils évoquent des points problématiques ou rapportent des événements négatifs.



Pour éviter ces modes stériles, plus particulièrement le mode défensif, la clé est de recentrer l'attention sur les propos et le sens du message. Vous serez ainsi bien plus à même de contenir la tension et de résoudre le problème en question. Plus vous ressentirez le besoin de commencer par vous défendre avant de comprendre ce que veut dire l'autre, plus vous laisserez l'impression d'être sur la défensive.

Le mode négation

Le *mode négation* est analogue au mode défensif. Par exemple, vous écoutez d'une façon qui donne l'impression au locuteur d'être rejeté, avec un mur qui se dresse entre vous et lui. Le mode négation fait exactement la même chose, mais généralement d'une manière plus subtile et moins empreinte d'anxiété.

Dans le mode négation, les réponses sont souvent dédaigneuses :

- ✓ « Tu es juste trop sensible. »
- ✓ « Vous ne comprendriez pas tout. »
- ✓ « Oh, pas moi. »
- ✓ « Tu en fais toute une histoire à tort. »

Ces types de réponse irritent considérablement le locuteur. Comme le mode défensif, le mode négation se retrouve souvent dans des situations marquées par un problème ou un souci.

La réponse à Laurent sur le mode négation ressemblerait à celle-ci : « Le débat reste stérile, Laurent. Je constate simplement que tu ne comprends pas de quoi il retourne dans ce projet. »

Face à ce type de réponse, le locuteur peut avoir l'impression d'essuyer une insulte subtilement adressée, une parole qui gifle. Il arrive que la réponse associe le mode critique et le mode défensif. Le locuteur se retrouve à la fois dénigré et rejeté. Alors, quant à comprendre la situation du locuteur...

Le mode entêtement

Avec le *mode entêtement*, l'auditeur ennueie le locuteur en se montrant tatillon, en s'appliquant à corriger des petits points qui sont généralement des détails sans importance. Adoptant ce mode, plus ou moins consciemment, l'auditeur se montre rigide. Les choses sont vraies ou fausses, noires ou blanches, mais jamais grises. Il tient absolument à avoir raison.

La réponse à Laurent en mode entêtement ressemblerait à celle-ci : « En fait, Laurent, cela fait plus d'un mois maintenant que tu arrives en retard aux réunions de l'équipe et on a l'impression à t'entendre que ce projet n'apporte rien, ce qui est faux. »

Comme vous pouvez le voir à travers cette réponse, l'auditeur prétend montrer à Laurent qu'il a tort. Un détail accessoire est signalé pour commencer, puis le point de vue de Laurent sur le projet est corrigé. En fait, Laurent n'a jamais dit que le projet n'apportait rien mais simplement précisé qu'il ne jugeait pas son implication utile ni nécessaire pour l'équipe. Comme souvent avec le mode entêtement, et avec les autres modes, la réponse est chargée de suppositions ; il en résulte que le message n'est ni entendu ni compris.

Le mode interrogateur

Comme vous pouvez le deviner au nom qu'il porte, le *mode interrogateur* place le locuteur sous l'œil scrutateur de l'auditeur qui le cuisine avec un feu nourri de questions, souvent fermées et tendancieuses :

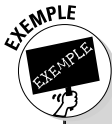
- ✓ « Tu penses vraiment que cela peut nous aider de mettre en pratique cette idée ? »
- ✓ « N'est-il pas vrai que tu connaissais pertinemment le problème mais ne voulais pas l'aborder ? »

✓ « À combien de reprises n'as-tu pas respecté des délais le trimestre dernier ? »

Avec le mode interrogateur, l'auditeur connaît ou prévoit les réponses aux questions qu'il pose au locuteur. Les questions ouvertes commencent souvent par *pourquoi*, pour que le locuteur se sente vraiment sur la sellette, dans la peau de l'accusé dans un tribunal, face à un procureur qui fait voler en éclat ses arguments de défense.

La réponse à Laurent sur le mode interrogateur ressemblerait à celle-ci : « Alors, Laurent, pourquoi n'as-tu pas apporté d'éléments intéressants ? À quand remonte ta dernière contribution exploitable par l'équipe ? Et tu crois qu'arriver systématiquement en retard aux réunions ne nuit pas au travail d'équipe ? »

Comme le montre cet exemple, plusieurs questions sont posées en mode interrogateur, parfois en salve ; le locuteur submergé, mitraillé, n'a pas seulement le temps d'y réfléchir ou d'y répondre. Comprendre la situation du locuteur ne fait pas partie de l'interrogation.



Je dois prouver que j'ai raison (De l'inconvénient d'avoir toujours raison)

Quand quelqu'un écoute en mode entêtement, ses efforts sont souvent destinés à essayer de montrer qu'il a raison ou qu'*il sait*, ce qui ne manque pas de distraire la plupart des locuteurs. Des participants à mes séminaires adoptent ce mode de fonctionnement sans le savoir.

Un jour, dans un séminaire sur la communication, j'ai demandé au groupe de stagiaires s'il connaissait la signification d'un terme donné. Je ne me souviens plus de la question, mais juste de la réponse que j'ai obtenue. La première personne qui a essayé de répondre,

appelons-la Bill, n'a pas donné une réponse exacte. J'ai donc reposé la question au groupe pour voir si quelqu'un d'autre avait la réponse. Deux autres individus ont tenté leur chance et ont correctement expliqué la signification du terme en question.

Nous sommes ensuite passés à autre chose. Deux minutes après, environ, Bill est revenu à la charge en disant que sa réponse concordait. Alors que les autres participants gloussaient, nous pouvions percevoir le « je dois prouver que j'ai raison » de Bill.

Le mode débat

Le *mode débat* consiste à écouter d'une manière analogue au mode interrogateur en apportant des réponses fortes qui mettent généralement le locuteur sur la défensive, à la différence près qu'au lieu de questions virulentes, il s'instaure un débat contradictoire (avec exposé et réfutation) entre le locuteur et l'auditeur. L'auditeur se fait souvent l'avocat du diable, contestant à l'aide d'une opinion contraire tout ce que dit le locuteur, au départ peu enclin à se lancer dans un tel débat.

La réponse à Laurent sur le mode débat ressemblerait à celle-ci : « Laurent, comment peux-tu dire ça ! Tu as des missions à remplir pour cette équipe. Ce projet est important pour l'entreprise. On dirait que tu déballes tout un tas d'excuses. »

En mode débat, la réfutation des propos du locuteur est suivie d'un défi. Si la conversation se poursuit, elle dérive vite vers la bataille verbale (moins drôle que la bataille navale). Autre option, souvent la plus courante, Laurent peut simplement la boucler et partir. Les gens veulent avant tout être compris, sans avoir à se défendre en se livrant à des joutes oratoires.

À chacun son truc

Certains aiment se lancer dans des débats passionnés, interrogatoires et autres badinages verbaux avec le seul souci de l'emporter sur leur interlocuteur. La conversation est alors un moyen de se livrer à une compétition et aucun mode d'écoute ne peut mieux activer cet esprit de compétition que les modes débat et interrogateur. Dans mes séminaires, je reconnais ce type de personne au sourire qui se dessine quand j'aborde ces deux modes ; il semble au départ difficile de cerner le problème et, plus encore, de déposer les armes.

Si l'on vise l'échange fructueux, il importe vraiment de chercher à connaître son interlocuteur. Dans ce livre, nous mettons l'accent sur les méthodes susceptibles de fonctionner au mieux. Remarquons qu'il ne s'agit pas de définir dans l'absolu de bonnes ou mauvaises méthodes. Quand deux personnes apprécient l'échange verbal inquisitoire et sont toutes deux conscientes qu'il n'y a, de part et d'autre, aucune intention de blesser l'autre, laissez alors libre cours au feu d'artifice. Ce peut être également amusant à observer.



Admettre que de tels échanges musclés peuvent rebuter certaines personnes est la clé d'une bonne communication. Ce genre d'échange est intimidant et peut inciter à la fermeture. Pour d'autres, cela engendre une augmentation des tensions qui les pousse à se livrer à des confrontations inutiles. Écouter en auditeur efficace implique de repérer ces différences et de chercher à comprendre, non à jouer sur les mots prononcés par le locuteur. Éviter les

réfutations pour s'appliquer à renvoyer le sens du message. Cela écarte les modes débat et interrogateur et amène à préférer le mode empathique. Laissons les feux d'artifice aux esprits guerriers qui ont le goût des joutes verbales.

Le mode diagnostic

Les auditeurs qui passent en *mode diagnostic* analysent et psychanalysent leur locuteur, font des suppositions et lui disent quelles sont ses motivations ou pourquoi il est ainsi. Ils sont drôles à voir mais il est déjà moins amusant d'avoir à dialoguer avec eux. Les commentaires sont souvent insultants pour le locuteur et dépassent largement la portée de son message.

« Tu sais quel est ton problème ? » est l'un des classiques des adeptes du mode diagnostic. Le psy a débarqué et vous a déjà cerné en disant « voici votre diagnostic ! », bien avant d'avoir compris ce que vous aviez à dire.

La réponse à Laurent sur le mode diagnostic ressemblerait à celle-ci : « Alors, autrement dit, Laurent, le fait que j'ai été désigné chef d'équipe pour ce projet te déplaît vraiment et, résultat, tu laisses tomber tout le monde, c'est ça ? ».

Dans cette réponse, l'auditeur tire rapidement une conclusion qui fournit à Laurent l'analyse de ses inquiétudes et formule diverses hypothèses sans aucun lien avec le message. Laurent peut sans doute se montrer contrarié, mais perd son temps dans cette conversation. C'est l'un des points communs des modes non empathiques.

Le mode conseil

En *mode conseil*, l'auditeur essaie souvent de se rendre utile mais finit par s'étendre sur ce que doit faire le locuteur selon lui. Très souvent, vous entendez ce qui ressemble à un problème et BOUM, il annonce une solution miracle, capable de guérir tous les maux. Même quand il n'y a, de la part du locuteur, qu'une tentative pour partager une expérience ou laisser échapper un peu de pression, l'auditeur en mode conseil saute sur l'occasion pour proposer une solution.

En mode conseil, l'auditeur oublie les principes de base de la résolution de problèmes : la première étape consiste à comprendre le problème et non à élaborer une solution. Ensuite, s'il existe un problème, c'est la personne qui le connaît qui détient souvent la solution. Elle a peut-être seulement besoin d'une oreille attentive pour l'aider à étudier en détail la question. Enfin, les conseils sont bien entendu mieux acceptés s'ils ont été sollicités. Lorsque vous écoutez en mode conseil, vous sautez l'étape de la demande et dispensez librement le conseil, quel que soit le résultat.

La réponse à Laurent sur le mode conseil ressemblerait à celle-ci : « Laurent, tu sais ce que tu dois faire. Il faut que tu partes en week-end prolongé, puis que tu reviennes et que tu te concentres à nouveau sur les objectifs de l'équipe et sur le rôle que tu dois jouer afin que nous puissions les atteindre. Fais ça et ton apport n'en sera que plus précieux, tu ne penses pas ? »

Comme le montre cet exemple, l'auditeur a la réponse ou la solution à la situation de Laurent. Bien que le problème ne soit pas encore compris, la solution est déjà prête à l'emploi. Quand les gens reçoivent des conseils qu'ils n'ont pas demandés, ni souhaités, ils sont déçus et souvent agacés car leur message n'est guère entendu.



Il est facile de passer en mode conseil au travail car nombre de fonctions impliquent par essence la résolution de problèmes. C'est précisément là que l'écoute active peut vous aider à prendre soin de ne pas donner de conseils quand on ne vous a rien demandé. Commencez par essayer de comprendre ce que voulait dire le locuteur puis renvoyez-lui ces informations pour lui confirmer que vous l'avez compris. Voyez alors si le locuteur se défoule, partage une expérience ou recherche de l'aide. S'il s'agit simplement d'une manière pour lui de se défouler, laissez-le faire. S'il cherche assistance mais n'a pas formulé une demande expresse, demandez-lui franchement s'il souhaite que vous lui donniez un coup de main. Par exemple, « Souhaitez-vous que je vous suggère comment manœuvrer dans cette situation ? » Conservez un ton doux et amical afin que le locuteur ne se sente pas obligé de dire oui. Si la réponse est oui, allez-y, dispensez votre conseil. Si la réponse est non, poursuivez la conversation. Le piège du mode conseil aura alors été évité.

Observer l'empathie en action

La section précédente vous a donné un aperçu des comportements d'écoute qui mettent des obstacles verbaux entre l'auditeur et le locuteur. Chacun des neuf modes d'écoute non empathiques mentionnés rend la tâche plus difficile au locuteur. Lorsque les réactions infondées et catégoriques de l'auditeur arrivent aux oreilles du locuteur, l'attention ne porte plus sur le sens du message, ce qui dresse une barrière entre les deux protagonistes.

Lorsque vous comprenez précisément le message du locuteur, vous tissez un lien solide qui vous permet de prendre des mesures positives afin de faire avancer la conversation. En affichant de l'empathie, par exemple, vous pouvez déceler les inquiétudes du locuteur, voire le persuader de prendre en compte d'autres points de vue. Il peut alors être tenté de creuser en profondeur afin de voir les choses sous un autre angle ou d'éviter de dire des choses qui pourraient nuire à la conversation.

Dans les sections suivantes, vous verrez comment l'empathie contraste avec les réactions non empathiques plus préjudiciables que vous avez peut-être couramment constatées (bien que ces dernières puissent parfois être plus excitantes). Vous comprendrez en quoi les réactions empathiques constituent la forme d'écoute la plus performante et sincère : elles permettent de plonger au cœur du message du locuteur en évitant la position de juge.

Avoir affaire à un client mécontent



Au sein de votre entreprise, vous faites partie du département chargé des relations avec les clients : bonne chance ! Votre rôle est en grande partie de servir de relais entre le client et l'équipe technique qui réalise les travaux. Dans ce scénario, Alice, chargée de clientèle, vous fait part de ses soucis avec un nouveau client dont elle s'occupe depuis peu.

Alice vous dit : « Je viens de traiter avec un nouveau client assez difficile. Il ne se passe pratiquement pas un jour sans qu'il ne se plaigne du projet que nous réalisons. Il se lamente sur la qualité du travail, parfois sur les coûts et à d'autres moments sur le comportement du personnel. Le problème, c'est que la plupart de ces récriminations sont formulées par e-mail ou message téléphonique. Lorsque je lui laisse un message, il ne me rappelle jamais. Quand j'arrive enfin à l'avoir au téléphone, il ne peut généralement me parler qu'une minute ou deux parce qu'il est en réunion à l'extérieur. Lorsque je l'ai rencontré il y a deux semaines, nous avons abordé toutes ses doléances. Et pourtant, ses plaintes, par messages interposés, continuent. S'il n'était pas à l'autre bout du pays, je ferais le pied de grue devant son bureau jusqu'à ce nous tirions au clair tous ses problèmes. »

Voici les réponses que vous pouvez fournir à Alice :

- ✓ « Pourquoi ne te rends-tu pas dans ses locaux et n'exiges-tu pas de le voir, en ne repartant qu'une fois qu'il t'aura répondu franchement ? »
- ✓ « Es-tu sûre d'avoir tout essayé pour communiquer avec ce client ? »
- ✓ « On dirait qu'il est du genre à te balancer un reproche puis à se débîner avant que tu puisses aborder le problème, ce qui est très agaçant. C'est ça ? »

Quelle réaction montre le plus d'empathie pour la situation d'Alice et dans quel mode s'inscrivent les réactions les moins empathiques ?

- ✓ La première réaction, en mode conseil, n'est pas empathique. L'idée proposée est peut-être bonne, mais Alice a dit qu'elle avait déjà essayé ça une fois. C'est le problème avec les conseils non demandés...

- ✓ La deuxième réaction remet en cause les efforts consentis par Alice, sorte de critique à son égard. Cette réaction occulte les difficultés auxquelles doit faire face Alice et lui envoie une pique de manière subtile. C'est le mode critique par excellence.
- ✓ La troisième réaction est la seule à réellement cerner la situation d'Alice, à aller au cœur de son message, à reconnaître l'émotion qu'elle ressent et à admettre qu'elle a récolté un client difficile. C'est tout à fait empathique.

Aider un employé surchargé



Vous êtes chef de service et avez trois cellules sous vos ordres. Chaque cellule a son responsable dont l'un se prénomme Nicolas. Il est sous votre autorité. La cellule de Nicolas est actuellement en sous-effectif et s'est vu confier un autre projet délicat à conduire. Il est venu dans votre bureau vous soumettre ses idées pour manœuvrer au mieux dans cette situation.

Nicolas vous dit : « Je suis actuellement dans une situation délicate. Ma cellule a fait de son mieux pour assumer sa charge de travail tout en maîtrisant les coûts. Maintenant, le projet dont nous avons hérité il y a deux semaines nous surcharge beaucoup. Même si je sais que nous pouvons embaucher deux personnes, cela risque de prendre un peu de temps. Je pensais que les deux autres groupes pourraient également se charger de quelques tâches de ce nouveau projet en attendant. Sans aide, je crains de perdre certains bons éléments dont je dispose et là, nous serons vraiment dans la panade. »

Voici les réactions possibles à la demande de Nicolas :

- ✓ « Pourquoi viens-tu me trouver maintenant ? Ce problème ne se posait pas quand le projet a été confié à ton équipe ? Et qu'est-ce qui te fait penser que les autres équipes peuvent te filer un coup de main comme ça, du jour au lendemain ? »
- ✓ « Je vois que tu es très inquiet. Ta cellule est surchargée et manque de monde, ce qui pourrait pousser certains à partir. C'est ça ? »
- ✓ « Tu es donc contrarié que je ne t'aie pas laissé embaucher du monde jusqu'à présent ? Si certains quittent le navire, tu penses que c'est de ma faute, c'est ça ? »

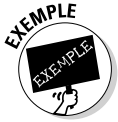
Quelle réaction est la plus empathique et dans quel mode s'inscrivent les réactions les moins empathiques ?

- ✓ La première est en mode interrogateur. Le ton est cassant, les questions fusent et mettent Nicolas sur la sellette parce qu'il a soulevé un problème.

- ✓ La deuxième réaction est la plus empathique. Ce commentaire ne risque pas de mettre Nicolas sur la défensive, de l'empêcher de parler ou de prendre des mesures efficaces. Elle contribue à capter la teneur du message (les faits et les émotions).
- ✓ La troisième réaction est en mode défensif. Elle montre que l'auditeur se sent visé. Vous entendez d'ici une certaine agitation dans sa voix, ce qui l'empêche de comprendre le problème de Nicolas.

La deuxième réaction est la seule à afficher une compréhension de la situation de Nicolas et des difficultés auxquelles il fait face. Il manque de ressources et craint qu'une partie de son personnel s'enfuit à cause de la surcharge de travail. Encore une fois, les deux autres réactions ne font aucun effort pour afficher une compréhension de la situation de Nicolas, ce qui est monnaie courante dans ce genre d'interaction.

Répondre à un employé contrarié



Vous êtes directeur et Julie fait partie des personnes sous vos ordres. Vous pouvez compter sur elle et elle fait la plupart du temps un excellent travail. À cause de certains problèmes à régler, vous n'avez pas été souvent présent ces derniers temps. De retour au bureau aujourd'hui, vous profitez de l'occasion pour faire part à Julie de votre avis sur un dossier auquel elle vous a demandé de jeter un œil et qui nécessite quelques ajustements.

Vous lui avez donné votre opinion et Julie vous dit : « Il en ressort qu'il faut modifier certaines choses. J'admets qu'il y avait certaines erreurs et je vais les corriger, pas de problème. Mais, vous avez à peine parlé de tout ce que j'ai fait pour assurer le bon fonctionnement du service pendant que vous étiez absent. Ces dernières semaines, j'ai fait des heures supplémentaires pour que tout roule et jusqu'à aujourd'hui, vous n'en avez pas du tout parlé. La seule chose que vous avez soulevé, c'est qu'il y avait une petite erreur. Si vous pensez que c'est comme ça qu'on motive les gens, vous vous fourrez le doigt dans l'œil. C'est tout ce que j'avais à dire. »

Voici les réactions possibles aux propos de Julie :

- ✓ « Julie, vous avez mis le doigt sur quelque chose d'important. Vous avez l'impression que je trouve votre contribution tout à fait normale. C'est une faute majeure de ma part et il faut que je corrige le tir. Je me trompe? »
- ✓ « Julie, vous êtes sûre de ne pas en rajouter un peu là? »
- ✓ « Julie, vous m'en voulez simplement parce que je vous ai demandé de retarder vos vacances pendant le laps de temps où j'avais beaucoup de déplacements, c'est ça? »

Quelle réaction est la plus empathique au message de Julie et dans quel mode s'inscrivent les réactions les moins empathiques ?

- ✔ La première réaction est la plus empathique. C'est la seule qui va au-delà de ce qui pourrait paraître comme un dévouement. Elle prend en compte la situation de Julie et fait part de l'enseignement à tirer du message.
- ✔ La deuxième réaction est en mode négation. Elle rejette ce que Julie a à dire et évite de prendre acte de son souci. Comme il est possible de le faire à merveille en mode négation, cette réaction comprend des commentaires qui vont à coup sûr irriter Julie et détourner l'attention du problème posé.
- ✔ La troisième réponse est en mode diagnostic. Elle tente d'expliquer le pourquoi du problème de Julie en injectant une dose de mauvaise psychanalyse. Comme souvent dans ce mode, des conclusions sont tirées de suppositions qui vont bien au-delà du message, portant un regard jugeant sur le locuteur et détournant l'attention de l'objet du message.

Sept conseils pour mieux écouter



Vous avez sans nul doute déjà entendu parler des Sept Merveilles du monde ou du chiffre *sept* qu'affectionnent particulièrement bon nombre d'adeptes des jeux de casino. Pour rester dans le ton, voici sept conseils pour vous aider à tirer le meilleur parti des efforts que vous consentez en matière d'écoute :

- ✔ **Guettez les idées principales.** Comme vous le savez, l'ayant peut-être vécu à de nombreuses reprises, les locuteurs peuvent se montrer très prolixes, radoter ou vous donner des tonnes d'informations, faire preuve d'un enthousiasme incroyable et se montrer impatients. Il est donc facile pour l'auditeur de se perdre dans tous les détails, et de passer à côté de l'essence même du message transmis.
L'écoute active consiste avant tout à saisir les idées principales. Pour bien comprendre ce que dit l'autre (faits et émotions), vous devez capter l'essence même du message, ce qui vous met à l'abri de la confusion, vous préserve du poids des émotions et centre votre attention sur ce qui est important pour le locuteur. C'est le meilleur moyen de vous ouvrir les portes du succès dans vos relations de travail et votre métier.
- ✔ **Utilisez ce que vous savez des autres comme un atout.** Lorsque vous passez du temps avec vos collègues de travail ou des clients, vous apprenez à les connaître. En tirant parti de ces moments, vous pouvez comprendre le contexte entourant leur message et savoir ce qui est important à leurs yeux.

Certains font parfois l'inverse. Parce que je vous connais, par exemple, je commence à supposer ce que vous allez dire ou j'ai des préjugés sur vous, autant de pensées qui entravent ma capacité à bien écouter. Ces pensées sont également susceptibles de se transformer en actes faisant obstacle à la conversation. Elles vous font oublier que chaque jour est un jour nouveau et qu'il faut laisser les autres être ce qu'ils sont. Tout comme vous, ils n'ont peut-être pas envie d'être la même personne chaque jour. Miser sur l'idée du caractère, c'est gommer l'évidence du temps qui nous change, nous façonne, nous amène sans cesse à devenir un autre.

Employée à bon escient et de manière positive, cette connaissance (toute relative et très imparfaite) de l'autre vous sert à identifier les changements chez lui et à les vérifier en écoutant, et non en tirant une conclusion hâtive. Elle vous aide également à savoir comment mieux recevoir les locuteurs et aller au-delà de leur manière de parler, plus ou moins astucieuse, pour capter leur message.

- ✓ **Supprimer les distractions et obstacles physiques.** Bon sens et courtoisie ne sont malheureusement pas les choses les mieux partagées au monde. Éteignez votre téléphone portable quand on vous parle. Ne décrochez pas automatiquement quand votre téléphone sonne en plein milieu d'une conversation. Déplacez cette plante ou cette pile de dossiers pour que nous puissions bien nous voir lorsque nous échangeons. Sortez de derrière votre bureau de ministre pour vous asseoir à côté de moi afin que nous ayons une conversation dans un climat détendu. Invitez-moi à m'asseoir afin que je n'aie pas à rester debout pour vous transmettre mon message. Si l'emplacement que vous occupez dans le coin bureau est vraiment bruyant, emmenez-moi dans un endroit plus calme pour que nous puissions tranquillement aborder un sujet important.

En lisant le paragraphe précédent, certaines expériences vécues vous sont probablement revenues en mémoire. Le principe est très simple : tenez bien compte de la logistique pour faciliter la vie de votre locuteur. Vous pourrez ensuite réellement vous concentrer sur le message de cette personne et aucun de vous ne risquera d'être distrait.

- ✓ **Tenez vos promesses.** On évalue parfois la qualité de votre écoute en observant ce que vous faites après la conversation. Je me souviens d'un responsable qui se considérait comme un bon auditeur avec son équipe. L'enquête que nous avons menée auprès de celle-ci a plutôt révélé le contraire. Certes, il recevait les gens et les laissait s'exprimer, mais il prenait rarement toutes les mesures promises (à partir de ce que son équipe lui demandait). Quand il leur demandait des idées d'amélioration, il ne les suivait pratiquement jamais. Son équipe pensait donc qu'il n'écoutait rien.

Une grande partie de l'écoute consiste à recevoir les demandes, les idées et/ou les informations d'autrui, puis à agir en conséquence. Quand vous oubliez d'agir, n'en faites que la moitié ou ne faites rien du tout, pour quelque raison que ce soit, vous manquez des qualités nécessaires pour assurer un suivi exigeant. Vous faites preuve d'inefficacité dans le travail comme dans la communication. Prendre des notes pour ne pas vous appuyer exclusivement sur votre mémoire peut être une première étape, mais le suivi va au-delà de ça. C'est agir sur la base de ce que vous avez entendu et convenu sans qu'on vous le rappelle, le tout dans le délai imparti. Lorsque les actes suivent les échanges, non seulement l'efficacité de votre écoute augmente, mais vous gagnez également en crédibilité et en intégrité.

- ✓ **Intéressez-vous à ce que le locuteur a à dire.** Il ne s'agit pas de trouver intéressant tout ce que vous entendez ou de vous lancer dans des conversations animées qui n'ont que peu d'importance pour vous. Ne perdez pas votre temps mais n'oubliez pas que ce conseil vise essentiellement à exploiter au mieux le temps dont vous disposez *pendant* vos conversations.

Lorsque vous vous intéressez à ce que dit l'autre, surtout dans le cadre du travail, vous témoignez d'un certain respect, et vous manifestez implicitement à votre interlocuteur qu'il est important pour vous. Dans le même temps, l'effort permet de centrer votre attention et vous incite à participer activement à la conversation pour déchiffrer et comprendre les propos du locuteur, ce qui accroît votre participation. Ne commencez donc à rêvasser qu'une fois la conversation achevée.

- ✓ **Souvenez-vous que vous avez deux oreilles, deux yeux et une bouche.** Les gens se comportent parfois dans une conversation comme s'ils avaient une oreille, un œil et deux bouches. Je suis sûr que cela vous est déjà arrivé également. Ce conseil est destiné à vous rappeler que vous écoutez avec vos yeux et vos oreilles, mais essayer de prendre la parole en premier après les derniers mots d'une conversation vous cantonne dans le rôle du locuteur. La conversation tient alors plus d'une joute que du dialogue bilatéral, caractéristique des conversations les plus fructueuses (voir le chapitre 3).
- ✓ **N'épuisez pas votre quota de patience.** Pour tirer le meilleur parti de l'utilisation des outils d'écoute, il faut de la patience. Le manque de patience est une pierre d'achoppement qui conduit de nombreux individus à se comporter en auditeurs sélectifs plutôt qu'en auditeurs actifs.

En matière d'écoute, être patient, c'est contrôler ses émotions. Prenez un moment pour réfléchir à ça. Quand vous vous maîtrisez, vous pouvez maîtriser votre tension nerveuse et analyser n'importe quel message, quelle que soit la façon dont il est transmis, puis prendre des orientations positives. Sans cette maîtrise, les conversations se soldent par des échecs et dégénèrent en conflits destructeurs.



Vous ne pouvez pas contrôler l'autre, mais manœuvrer ingénieusement pour l'influencer. La personne que vous contrôlez le mieux, c'est vous-même. Quand vous affichez la patience décrite ici, vous êtes calme, prêt à écouter et capable de saisir ce que l'autre veut vraiment dire. Votre jugement est bien plus clair et vous être plus en mesure d'obtenir des résultats satisfaisants quand c'est à vous de prendre la parole. Vous êtes payé pour obtenir des résultats, et l'écoute active empathique, associée à la patience, devrait vous y aider.

Troisième partie

S'exprimer avec assurance



Dans cette partie...

Uous découvrez comment vous exprimer de façon à attirer l'attention et à susciter le respect. Vous apprenez à utiliser au mieux les comportements non verbaux pour afficher esprit dynamique et confiance et à formuler vos messages de la meilleure manière tout en exprimant votre opinion avec limpidité. Je vous donne également des conseils et vous livre des stratégies pour que vos auditeurs demeurent à votre écoute et que vous les aidiez à comprendre votre message conformément à vos intentions.

Chapitre 7

Comment dire ? Telle est la question

.....

Dans ce chapitre :

- ▶ Regarder son auditeur dans les yeux.
 - ▶ Se servir du langage corporel pour délivrer un message avec confiance.
 - ▶ Capter l'attention de l'auditeur en utilisant au mieux sa voix.
 - ▶ Faire attention au débit de parole pour assurer l'effet persuasif.
-

Il existe de nombreuses façons d'écouter (voir le chapitre 3). L'écoute active est l'approche la plus efficace (elle est traitée aux chapitres 4, 5 et 6). C'est également vrai pour la personne qui s'exprime. Dans l'espace de communication qui nous intéresse, on peut répertorier, pour faire simple, cinq manières de parler. Le chapitre 2 met en lumière l'expression confiante, approche la plus efficace, et la compare avec les trois autres, qui sont l'expression agressive, l'expression sans assurance et l'expression passive-agressive.



S'exprimer avec assurance, c'est délivrer son message de manière dynamique, directe, confiante, mais tout en affichant du respect pour son (ou ses) interlocuteur(s). S'il émane un sentiment de respect, les interactions au travail ou ailleurs sont d'autant plus harmonieuses et l'on gagne en efficacité. Ce chapitre vous expose certains outils de l'expression assurée.

Il est intéressant de noter que les outils décrits dans ce chapitre sont tous non verbaux. En effet, ils n'ont rien à voir avec *ce que* vous dites, et mettent plutôt l'accent sur *la façon* dont vous le dites ! Ces outils non verbaux peuvent grandement influencer sur la façon dont votre message est délivré et reçu par les autres. Vos mots ne sont pas le seul composant de l'expression orale. En fait :

✦ **Ce que vous dites est important mais la façon dont vous le dites a souvent plus de poids.** Comme indiqué au chapitre 4, la majeure partie des émotions présentes dans le message du locuteur se manifestent à

travers des modes de communication non verbaux (langage corporel et ton). C'est l'émotion qui mobilise votre auditeur ou le pousse à couper court à la conversation et à cesser de vous prêter une oreille attentive. Quand l'émotion est véhiculée de manière dynamique, les gens se mettent sur la même longueur d'ondes et tiennent à entendre ce que vous avez à dire.

- ✓ **La plupart des gens n'ont jamais appris à vraiment écouter. Vous ne pouvez donc pas vous attendre à ce qu'ils vous écoutent complètement et efficacement lorsque vous leur parlez.** Les outils non verbaux explorés dans le présent chapitre vous aident à mobiliser vos auditeurs et à maintenir leur attention sur votre message.



Pour vous exprimer brillamment avec assurance, vous n'avez pas besoin d'employer un style particulier. Quel soulagement ! Vous pouvez être réservé, très exubérant ou vous situer quelque part entre les deux. L'idée est de tirer le meilleur parti de votre style afin que l'autre reçoive votre message conformément à vos intentions. Si cette condition est remplie, vous communiquez avec assurance.

Regard avant toute chose

Ce sont vos yeux qui apportent de la crédibilité à vos messages oraux. Votre regard leur donne une grande partie de leur sens et fait que l'auditeur y adhère ou non. Ouvrez donc les yeux et, dans les deux prochaines sections, observez comment regarder l'autre dans les yeux avec assurance et découvrez les quelques attitudes à éviter absolument.

Regarder l'autre dans les yeux

Dans une conversation, qui regarde le plus l'autre dans les yeux, l'auditeur ou le locuteur ? C'est souvent l'auditeur (s'il fait l'effort d'écouter).

Que fait le locuteur de ses yeux ? Parfois, il regarde la personne à qui il parle mais, très souvent, lorsqu'il cherche ses idées, son regard vagabonde. Certaines personnes :

- ✓ regardent en l'air ;
- ✓ regardent le sol ;
- ✓ regardent au-dessus de votre épaule ;
- ✓ ont le regard vague, centré sur elles-mêmes.



L'outil visuel de l'expression avec assurance fonctionne différemment : vous délivrez votre message en regardant l'autre régulièrement dans les yeux, avec sincérité. Voici comment utiliser cet outil :

- ✔ **Regardez régulièrement l'autre dans les yeux.** L'idée est de regarder la personne à qui vous vous adressez. Il ne s'agit pas de plonger votre regard en permanence dans ses yeux. Vous pouvez cligner des yeux et regarder ailleurs de temps en temps. Mettez une touche de sincérité dans votre regard et vous attirerez l'attention des autres. Cet outil ingénieux a un effet remarquable.

Essayez ceci. Demandez à quelqu'un de recevoir votre message, que vous allez délivrer deux fois. Votre message doit être court (deux ou trois phrases) et commencer par : « une chose est importante pour moi... ». La première fois, délivrez votre message en regardant régulièrement la personne dans les yeux. La seconde fois, regardez ailleurs la plupart du temps. Demandez à votre auditeur quel message suscite chez lui la réaction la plus favorable.

Vous pourrez constater que c'est le message délivré en regardant l'autre régulièrement dans les yeux qui emporte systématiquement les suffrages. Les gens écoutent moins quand le locuteur les regarde rarement dans les yeux. Leur attention a tendance à vagabonder, alors que lorsque vous les regardez dans les yeux, l'effet est magnétique. Vous attirez leur attention et cette technique les aide à se mettre en phase avec votre message.

- ✔ **Maintenez le contact visuel.** Les gens demandent souvent combien de temps ils doivent regarder l'autre dans les yeux. Il n'existe pas de durée limite avant de détourner les yeux. La vie et les échanges n'obéissent pas à des formules toutes faites. Plus vous vous sentez à l'aise dans la relation que vous entretenez avec l'interlocuteur, plus vous pouvez le regarder dans les yeux longtemps sans qu'aucune des deux parties ne ressente de gêne. Dans les interactions entre deux personnes, ce regard peut durer entre 6 et 20 secondes, tandis qu'en présence de plus de deux personnes, la durée par individu est inférieure (de 3 à 6 secondes) car vous vous adressez à tous les membres du groupe.
- ✔ **Regardez au bon endroit.** Portez votre regard sur le visage de votre interlocuteur, près des yeux. Si vous regardez au-dessus et au-dessous de son visage, vous captez moins son attention et vous pouvez le mettre mal à l'aise.



Éviter les pièges du contact visuel

Lorsque vous parlez aux autres, évitez les comportements visuels suivants qui confèrent à votre message une assurance moindre.

✓ **Un regard fixe et furieux** : ce genre de contact visuel fait parfois peser une menace sur l'autre. Il est souvent interprété comme étant agressif et donc bien trop fort pour n'importe quel message. Regarder fixement au-dessous du visage rend l'auditeur mal à l'aise et peut même le heurter.

✓ **Regarder ailleurs** : c'est le piège le plus courant pour le locuteur. Qu'il cherche ses idées ou soit complètement absorbé par son message, le locuteur qui regarde rarement ou jamais son auditeur dans les yeux risque de voir ce dernier décrocher.

Le locuteur qui s'adresse à quelqu'un en regardant surtout le sol, particulièrement lorsque le sujet est délicat, donne l'impression de déprécier son message et s'engage sur la voie du manque d'assurance, comme s'il n'était pas capable de défendre sa position.

✓ **Jeter des coups d'œil furtifs** : il s'agit de regarder très brièvement votre interlocuteur puis de détourner aussitôt le regard. Cela peut donner l'impression au récepteur du message que vous regardez ailleurs ou que vous souhaitez éviter quelque chose. Ce comportement a pour effet de le distraire et de lui faire perdre le fil.

✓ **Cligner excessivement des yeux** : le clignement des yeux est une fonction normale. Mais, si ces clignements sont trop rapides, votre auditeur peut les remarquer et s'en trouver distrait. Il peut avoir l'impression que ce que vous avez à dire vous rend nerveux. Si votre comportement laisse transparaître un manque de confiance en votre message, ce sentiment peut atteindre votre auditeur... en un clin d'œil.

✓ **Se focaliser sur une personne en particulier au sein d'un groupe** : ce comportement se rencontre notamment en réunion. Il faut certes vous adresser à la personne qui vous a posé une question, mais si votre regard ne se porte que sur elle, les autres participants risquent de se sentir délaissés, d'éprouver un certain ressentiment et de ne pas vraiment entendre votre message.

✓ **Prendre un air absent** : cela se produit parfois quand vous êtes trop absorbé par vos pensées et perdez le fil de votre discours. Quand cela vous arrive plusieurs fois dans une conversation, l'autre peut avoir l'impression que vous vous détournez de votre propre message. N'attendez pas des autres qu'ils soient attentifs si vous ne l'êtes pas vous-même.

Le langage corporel

Le corps parle et son langage doit être en phase avec le message délivré. Le *langage corporel* concerne tout ce que vous faites avec votre corps pour exprimer votre message (expressions du visage, posture et gestes). Si l'on vise l'expression assurée, l'idée est d'associer ces innombrables expressions et signaux à votre message : vous devez parler en vous animant, à la manière d'un acteur.

Se servir du langage corporel pour bien faire passer son message



Vous devez décider quoi faire de votre visage et de votre corps lorsque vous parlez : vous pouvez les utiliser ou les laisser inactifs. Pour vous exprimer avec assurance, servez-vous de votre corps pour captiver l'interlocuteur dans un esprit dynamique et paraître (sincèrement) confiant, animé et détendu.

Quand vous êtes confiant, vous êtes certain de ce que vous avez à dire. Par animé, j'entends qui met de la vie dans le message. Lorsque vous êtes détendu, vous parlez avec aisance. Personne ne tient à écouter longtemps une personne peu sûre d'elle, rigide et tendue. Voici comment utiliser le langage corporel :

✓ **La posture** : c'est la façon dont vous vous tenez. Tenez-vous bien droit (sans être raide) et faites face à votre auditeur afin de délivrer votre message avec assurance. Il est également parfois utile de se pencher légèrement vers l'autre, signe d'une volonté de limiter la distance qui vous sépare.

Lors des interactions les plus importantes, les participants sont souvent assis (ou devraient être assis). Il est très probable que vous soyez assis pour lire cet ouvrage. Vous voudriez bien vous tenir bien droit sur votre chaise, s'il vous plaît ? Que remarquez-vous ? Vous êtes plus vigilant. Penchez-vous légèrement vers l'avant et vous ferez preuve de plus d'autorité pour délivrer votre message. Cette tenue vous aide également à donner de la force à votre voix et vous permet de l'impliquer de manière active dans la conversation.

✓ **Les expressions du visage** : techniquement, il vous est impossible de voir votre visage lorsque vous parlez, à moins que vous ne teniez un miroir devant vous. Vous savez si vous souriez, si vous avez une mine inquiète ou exprimez une émotion forte, frappé par quelque chose. Votre visage révèle ces émotions aux autres. S'exprimer avec assurance, c'est manifester des sentiments adaptés à la circonstance à travers les expressions du visage.

Lorsque vous souriez en parlant, les muscles de votre visage sont sollicités et jouent sur l'inflexion de votre voix. C'est ainsi que les expressions de votre visage s'adaptent au contenu de votre message, ce qui permet de donner à celui-ci des accents de sincérité et de confiance, deux ingrédients qui incitent les gens à vous écouter.

Les expressions de votre visage influent grandement sur la façon dont les autres reçoivent votre message. Essayez ceci : demandez à quelqu'un de prêter attention à votre message, que vous allez délivrer deux fois. Votre message doit être court (deux ou trois phrases) et commencer par : « une chose est importante pour moi... ». La première fois, délivrez votre message avec un visage qui exprime un grand intérêt, puis répétez vos propos avec un visage sans aucune expression. Demandez à la personne quel message entraîne une réaction favorable de sa part.

Ce sera sans nul doute celui exprimé avec intérêt. Le manque d'expression est plutôt en contradiction avec le message exprimé. Vous remarquerez aussi probablement que votre ton change : d'abord vif et varié, il devient monocorde. Votre intention est en phase avec votre message lorsque vous faites concorder en toute confiance expressions du visage et propos tenus. Gardez donc la tête levée et affichez un visage expressif lorsque vous délivrez votre message.

✓ **Les gestes** : il s'agit de ce que vous faites avec vos mains lorsque vous parlez. Je connais des gens à qui l'on a dit, lorsqu'ils étaient petits, de ne pas parler avec les mains. J'ai entendu ça, moi aussi, et je me demandais quel danger me guettait si je me mettais à parler avec les mains. Qu'y a-t-il de mal à se servir de ses mains pour dire quelque chose ? Rien du tout ! En fait, le risque est plus grand d'ennuyer vos interlocuteurs si vous ne faites aucun geste en parlant.

Les gestes doivent vous servir à délivrer votre message avec assurance, de manière fluide et à mettre l'accent sur certains points. Souvent, les gens ne le font que dans des conversations amicales et en société. Appliquez les mêmes principes au travail. Vous remarquerez peut-être également qu'il existe un lien entre vos gestes, les expressions de votre visage, ce qui vous aidera à délivrer votre message d'une manière animée et avec un style qui vous est propre.



Tout le monde jette un œil au miroir (Le pouvoir des miroirs)

Jean dirigeait une équipe conséquente de représentants du service client. La nature du travail qu'ils effectuaient dans ce service impliquait des conversations téléphoniques délicates. Ils prenaient les appels de clients, répondaient aux questions et les aidaient à mener des transactions. Malgré la formation dispensée par les meilleurs employés au reste du personnel pour lui assurer une bonne connaissance des produits et des services de l'entreprise ainsi que les échos positifs qu'il recevait de leurs compétences, Jean pensait qu'il manquait tout de même quelque chose. Après avoir lu des avis de clients et entendu certains représentants s'exprimer au téléphone, il s'aperçut que de nombreux employés parlaient d'un ton monocorde, les faisant pratiquement ressembler à des robots.

Il ne suffisait pas de dire aux employés d'adopter un ton plus vivant. Le sujet de leurs conver-

sations avec les clients était souvent très technique, même lorsqu'ils se mettaient à la portée de leurs interlocuteurs. Jean décida de se servir de miroirs pour remédier au problème. Il en acheta plusieurs, qu'il plaça à côté du téléphone de chacun des représentants. Ainsi, lorsque ces derniers décrochaient le combiné, ils se voyaient en train de parler. Il leur donna comme instruction d'avoir une voix souriante. Jean remarqua très vite un changement. Passée l'excitation initiale de se voir dans le miroir, les employés manifestèrent une plus grande animation par des gestes et des expressions du visage. Les sujets ennuyeux qu'ils abordaient avec leurs clients commencèrent à paraître plus intéressants et les conversations devinrent plus conviviales. Non seulement l'assistance fournie par le service de Jean s'améliora mais la valeur de ses employés augmenta elle aussi, chose souhaitée par tous les clients.

Éviter les pièges du langage corporel

Vous souhaitez que votre posture, les expressions de votre visage et vos gestes traduisent confiance, dynamisme et décontraction. Mais, certains comportements vous rendent moins sûr de vous et suscitent des émotions qui vont du désintérêt au dégoût.



- ✓ **Être avachi** : dans les bureaux, certains fauteuils sont dangereusement confortables, notamment dans les salles de conférence. Une fois installé, il est facile de se laisser aller en arrière et de se détendre. Malheureusement, quand vous succombez à l'appel du siège, quel qu'il soit, vous paraissez trop décontracté. Comme on a dû vous le dire à table, on ne se tient pas avachi, car la voix est alors moins énergique. Cette position ne favorise pas non plus une communication pleine d'assurance et n'incite pas les autres à vous prendre au sérieux.



✓ **Envahir l'espace** : ce piège vous guette surtout quand vous tenez des conversations animées alors que vous êtes debout. Le risque est de vous tenir trop près de votre interlocuteur. S'il se redresse ou se recule, c'est le signe indubitable que vous n'avez pas su respecter la distance minimale qui assure à chacun un espace réservé et rassurant.

Il n'existe pas de règle absolue qui définisse l'espace de « sécurité » qui doit exister entre deux interlocuteurs. Cela ne vaut pas pour les conversations dans les métros bondés bien sûr. Mais vous constaterez généralement que plus les deux personnes se connaissent, plus elles peuvent converser en se tenant proches l'une de l'autre sans se sentir mal à l'aise. Vous-même n'acceptez probablement pas que l'on se tienne sous votre nez. Ce type de comportement survient parfois lorsque les esprits s'échauffent. Vous devenez alors agressif (voir le chapitre 2). Ce n'est pas parce que vous vous rapprochez et haussez le ton que vous allez convaincre l'autre. C'est d'ailleurs généralement l'inverse qui se produit.

✓ **Surplomber l'auditeur** : la personne à laquelle vous parlez est soit plus petite que vous, soit assise alors que vous êtes debout. Vous pouvez aussi être trop près d'elle. Si vous la surplombez lors d'une conversation qui s'éternise, vous pouvez créer un sentiment de malaise. S'il vous prend alors de hausser le ton, vous risquez de l'intimider.

Veillez donc à vous tenir physiquement au même niveau (assis tous les deux ou debout tous les deux). Il en va autrement si vous vous tenez debout pour une conversation d'une minute ou deux ou si vous parlez en marchant. Mais, lorsque le sujet est sérieux, asseyez-vous. Cela facilite la conversation, peu importe si vous n'êtes pas de la même taille. Assis sur une chaise, vous êtes tous deux physiquement sur un... pied d'égalité et dans une position plus confortable pour converser.

✓ **N'avoir aucune expression** : votre visage ne traduit aucune émotion. Si c'est une attitude souhaitable autour d'une table de poker, elle est plutôt néfaste lorsqu'il s'agit de délivrer un message important à quelqu'un. Votre message va très vite paraître vide. Si vous paraissez désintéressé, ce sentiment risque de se transmettre à l'auditeur.

✓ **Paraître sévère** : cette expression du visage s'accompagne généralement d'une ride marquée entre les sourcils, proche du froncement de sourcils et de la mine renfrognée. Votre visage, presque intimidant, n'incite alors pas votre interlocuteur à poursuivre la conversation. Cette expression à tendance à accroître ou à accentuer le côté cassant de votre ton, autant d'attitudes qui tournent à l'agressivité.

✓ **Faire des gestes menaçants** : parmi les plus courants, pointer l'index vers son interlocuteur ou taper du poing sur la table. Ces gestes accompagnent souvent des messages forts et vous font paraître agressifs et non plein d'assurance. Ils intimident, voire dégoûtent, votre auditeur, ce qui n'est pas vraiment un élément positif de motivation.

- ✓ **Ne faire aucun geste** : il arrive que les gens mettent les mains dans les poches quand ils parlent. D'autres les glissent sous la table, ou les gardent fermement croisées, certains les laissent le long de leurs jambes. Lorsque l'on a l'impression que vous n'avez pas de mains, ou quand elles sont invisibles pendant que vous délivrez votre message, vous vous privez d'un atout majeur pour attirer et retenir l'attention de l'autre. L'absence de gestes peut vous faire paraître rigide ou timide, autant de comportements qui peuvent traduire un manque d'assurance.
- ✓ **Croiser les bras** : croiser les bras pendant que vous parlez n'a pas la même valeur que de les croiser en étant auditeur. Quand vous écoutez, à partir du moment où vous ne paraissez pas trop fermé, cela vous aide à paraître détendu et réceptif au message du locuteur. Cependant, croiser les bras pendant que vous parlez vous donne un aspect rigide et laisse penser que vous n'êtes pas intéressé par votre propre message, autant de signaux qui sont l'opposé de ce que vous souhaitez transmettre.
- ✓ **Avoir des manies qui distraient l'autre** : se gratter, se tortiller les cheveux et tripoter ses bijoux sont quelques exemples des manies qu'ont souvent les locuteurs. Elles ont pour effet de distraire l'auditeur, qui porte alors son attention sur vous et non sur votre message. Elles rebutent l'autre ou l'incitent à rire.

Donner du tonus à sa voix

Votre voix est un outil puissant pour transmettre votre message avec assurance. Mal utilisée, elle peut traduire un manque d'assurance, un style passif-agressif ou agressif. Bien employée à l'inverse, elle pousse les autres à prêter attention à ce que vous avez à dire.

Utiliser sa voix pour bien faire passer son message



Ce n'est pas la qualité de la voix qui prime dans l'expression avec assurance. La Nature vous a plus ou moins gâté, vous n'y pouvez rien, certes, mais il vous est possible de la façonner au mieux, en prenant conscience de ses particularités. Comme la plupart des gens, la perception que vous avez de votre voix diffère de la réalité. Vous n'avez qu'à vous écouter sur un enregistrement. Il s'agit d'exploiter la richesse de votre voix en variant le volume, l'inflexion et le ton, afin de retenir l'attention d'autrui. Voici quelques conseils d'utilisation de cet outil :

- ✓ **Projeter sa voix**. Vous entend-on suffisamment quand vous parlez ? Il faut que l'on vous entende distinctement. Cet effort prend toute son

importance lorsque vous parlez en groupe, dans le cadre de réunions, par exemple. Les personnes ont tendance, surtout en réunion, à ignorer ce que vous essayez de dire s'ils ne vous entendent pas bien, et ne vous demanderont pas systématiquement de répéter en parlant plus fort.

Par conséquent, adaptez le volume à la situation. Parlez un peu plus fort en société puis baissez le ton lorsque vous vous adressez à une seule personne. Faites toujours en sorte que l'on puisse facilement vous entendre.



Une variation de volume judicieuse peut vous aider à mettre l'accent sur un point important que vous souhaitiez préciser. En parlant plus fort, vous tentez d'obtenir l'attention d'autrui, alors qu'en baissant d'un ton sur un élément particulier, cela a parfois pour conséquence d'attirer plus l'attention. Dans un cas comme dans l'autre, la variation du volume sonore fait ressortir les propos que vous tenez, moyen efficace de susciter une réelle écoute de vos interlocuteurs.

✓ **Infléchir sa voix.** L'inflexion concerne le ton. Si vous avez une voix haut perchée, elle est perçante et personne ne veut l'entendre. Plus couramment, si votre ton est neutre, votre voix est plutôt sourde. Qui aime écouter les personnes à la voix sourde ? Pour traduire une certaine assurance, la clé est de faire preuve de variété ou *modulation* dans votre ton. La modulation rend votre voix agréable à l'oreille et confère de l'énergie à votre message.



Tout comme le volume, une inflexion variée permet de mettre l'accent sur un élément de son discours afin d'attirer l'attention de manière positive, notamment en affichant un enthousiasme légèrement supérieur ou inférieur.

Sachez quand mettre l'accent sur un point, puis moduler le volume ou l'inflexion pour traduire l'importance du passage. Cela parviendra aux oreilles de l'auditeur comme le signe que vous affirmez avec confiance votre message, ce qui attirera positivement son attention. Il est donc judicieux de connaître le point crucial de votre message afin de moduler votre voix avec assurance pour le faire ressortir.

✓ **Adopter un ton plein de sincérité.** Le ton englobe le volume et l'inflexion de votre voix. Il véhicule le sentiment général distillé dans votre message et joue donc un rôle essentiel dans l'élaboration du sens et la façon dont les autres le perçoivent.

Vous souhaitez naturellement que votre ton traduise l'importance des éléments de votre message, ce qui détermine la clarté de votre propos. Vous tenez également à ce que votre ton soit empreint de sincérité afin que votre message soit mieux perçu. Cette sincérité est bien entendue conditionnée par les mots que vous prononcez mais aussi par le ton adopté. Un ton sincère dit en fait à l'autre : « je pense ce que je dis et je dis ce que je pense, et je le fais en vous respectant. ». Lorsque votre ton

transmet ce type de message, vous contrôlez la situation, avez donc une influence positive dans vos interactions et faites passer votre message avec assurance pour que les autres le comprennent. Évidemment, cela ne signifie pas que vous parlez en toute transparence : vous manifestez que vous vous efforcez d'offrir la parole la plus limpide qui soit.

Éviter les pièges vocaux



Votre voix peut souvent s'avérer le meilleur outil pour transmettre aux autres votre message de manière positive et efficace. Cependant, utilisée sans assurance, elle peut vous desservir, devenant obstacle à la compréhension. Voici une liste de pièges qui vous font paraître comme manquant d'assurance.

✓ **Paraître hésitant** : lorsque votre voix semble hésitante, vous ne paraissez pas sûr de ce que vous dites. Et si vous n'avez pas vraiment confiance en ce que vous dites, personne ne va y adhérer à 100 %. Votre voix est le baromètre de votre confiance. Si votre voix hésite, vacille, perdant son assurance, vous n'êtes plus pris au sérieux comme vous le voudriez.

✓ **Parler trop doucement** : lorsque l'on ne vous entend pas assez, la probabilité que personne ne vous écoute augmente. Si vous n'êtes pas capable de parler assez fort pour être entendu, vous finissez par passer pour quelqu'un qui manque de confiance.

Il s'agit bien ici de parler *trop* doucement. Nous ne remettons pas en cause le style de communication de certaines personnes dotées d'une voix douce et assez basse. Leur voix n'est jamais la plus forte mais elles trouvent le tonus nécessaire, ainsi que de la certitude dans le ton, pour être entendues.

✓ **Marmonner** : le marmonnement présente des caractéristiques de la voix trop douce et manquant d'assurance. Il vous arrive de marmonner quand vous vous parlez ou lorsque votre message change d'orientation. Dans la mesure où votre auditoire ne peut distinguer clairement ce que vous dites lorsque vous marmonnez, certains émettent l'hypothèse que vous ruminez des propos négatifs. D'autres ont simplement l'impression que vous n'êtes pas sûr de ce que vous dites. Dans l'ensemble, les marmonnements réduisent la clarté d'un message et la confiance affichée par l'émetteur.

✓ **Parler trop fort** : lorsque le volume de votre voix est trop élevé, vous tombez dans le registre de l'agressivité. Vous paraissez dominateur et parfois intimidant pour les autres, surtout dans des situations conflictuelles. Si vous semblez hausser trop le ton par rapport à la situation, on a l'impression que vous ne vous maîtrisez plus. Si vous devez hurler pour vous faire entendre, généralement, personne n'est disposé à vous écouter.

- ✔ **Baisser le ton en fin de phrase** : c'est monnaie courante. Vous entendez bien ces personnes mais, à la fin d'une phrase ou d'un point clé de leur discours, le volume de leur voix retombe pratiquement à zéro. La phrase semble alors incomplète, comme s'il manquait un ou deux mots. On a l'impression que vous manquez d'énergie pour finir vos phrases, les auditeurs perdent le sens de votre message et leur intérêt diminue.
- ✔ **Avoir un ton monocorde** : parlant à voix basse et éteinte, vous devenez vite lassant. L'absence d'inflexion de votre voix se traduit généralement par un manque d'attention de la part des autres. Réfléchissez-y un moment. Si vous ne paraissez pas être intéressé par votre message, comment pouvez-vous espérer que les autres vous prêtent une oreille attentive ?
- ✔ **Rebuter les autres en adoptant le mauvais ton** : les tons qui vous font paraître arrogant ou condescendant traduisent très vite un manque de respect, quelles que soient vos intentions premières. C'est un piège à éviter absolument.
- ✔ **Avoir un ton cassant** : le ton permet de communiquer une grande partie des émotions que charrie votre message. Dans des situations délicates (le monde du travail n'est pas un jardin d'Éden !) et quand vous manifestez des émotions sans les maîtriser, vos interlocuteurs sont susceptibles de percevoir le propos de manière beaucoup moins bienveillante que vous ne le souhaitiez au départ. Par exemple, votre agacement passe pour de la pleurnicherie, ou votre moment de défaillance est perçu comme le signe d'une défaite. Dans la mesure où la plupart des gens n'ont jamais appris à écouter et à saisir les sentiments exprimés par les autres, ils ne comprennent pas votre problème. Quand ils perçoivent des sentiments négatifs mal maîtrisés dans les propos, énoncés avec un ton cassant, ils se mettent sur la défensive et ont donc une réaction opposée à celle que vous souhaitiez les voir afficher.



Pour ajuster votre ton, l'essentiel est de contrôler vos émotions et d'associer gravité et sincérité. Cela permettra à vos auditeurs de vous prêter attention de manière positive, votre propos devenant digne d'intérêt.

Vos émotions influent considérablement sur la façon dont les autres perçoivent votre message. Essayez ceci : demandez à quelqu'un de recevoir votre message, que vous délivrerez deux fois. Votre message doit être court (deux ou trois phrases) et commencer par : « une chose me cause du souci... ». La première fois, délivrez votre message avec un ton très agacé. La seconde fois, prononcez-le avec gravité et sincérité.

Quel message suscitera chez l'autre personne la réaction la plus favorable ? Le message transmis avec gravité et sincérité amène une réaction pleine d'intérêt. Il y a de fortes chances que l'interlocuteur s'intéresse plus à votre problème et souhaite vous aider à le résoudre. Le premier message s'apparente plus à des pleurnicheries. Peu de personnes ont la patience suffisante pour les entendre.

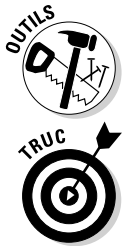
Contrôler son débit

Il s'agit de la vitesse à laquelle les mots sortent de votre bouche et de la clarté avec laquelle ils sont entendus et compris par votre interlocuteur.

Utiliser le débit pour bien faire passer son message

Nombreuses sont les personnes à toujours parler avec le même débit, quels que soient la situation et l'interlocuteur qu'elles ont en face. En France, le débit varie en fonction des régions. Dans les Pyrénées, par exemple, il est plus rapide que dans le Nord. Les Parisiens ont encore la réputation de parler très vite en avalant des syllabes.

On ne peut cependant pas faire de généralisation en matière de rythme d'élocution sur la base de la région où vit la personne. Dans le monde du travail actuel, la mobilité est monnaie courante et les employés changent de région, voire de pays. L'éducation et de nombreux autres facteurs influent sur les tendances discursives. Autrement dit, un large éventail de personnalités et de styles de communication sont présents dans notre environnement professionnel. Voilà pourquoi il est si important de maintenir un débit régulier afin que vos mots sortent avec clarté, et de faire preuve de souplesse avec vos interlocuteurs.



Il s'agit de trouver le juste équilibre, avec un débit ni trop rapide et ni trop lent. Un débit régulier peut vous aider à vous exprimer efficacement avec un large éventail de personnes. En même temps, cet outil vous indique comment faire varier votre débit à certains moments, surtout en fonction du public auquel vous vous adressez.

Voici quelques conseils pour maîtriser votre débit :

- ✓ **Articulez bien.** Une bonne élocution consiste à prononcer les mots correctement. Si vous mâchez les mots, vous risquez de semer la confusion dans l'esprit du récepteur (vous avez dit quoi ?) ou de lui donner l'impression que vous n'êtes pas sûr de vous, ou ne maîtrisez pas votre message. Lorsque les gens commencent à juger la façon dont vous parlez, ils sont moins centrés sur le sens de vos propos et donc moins attentifs.

Une bonne élocution vous aide vraiment à contrôler le débit. Vous restez concentré sur la bonne prononciation des mots afin qu'ils soient clairement entendus, au lieu de vous précipiter et d'avalier les syllabes. Lorsque vous articulez distinctement, vos mots et le sens de votre message sont plus facilement captés et compris par vos auditeurs.



✓ **Faites des pauses de temps à autre.** Vous avez un train à prendre ? Bien réfléchir avant d'ouvrir la bouche et respirer correctement : cela améliore la clarté de votre message. C'est à cela que servent les pauses. Au lieu de vous précipiter ou de penser tout haut avec toutes sortes de petits mots d'hésitation (tels que *heu, eh bien, enfin*), les pauses vous aident à ralentir la cadence, à vous concentrer et à bien articuler. Prenez simplement de bonnes habitudes : réfléchir et respirer.

En faisant varier votre débit, vous donnez une certaine saveur à vos propos et du relief aux mots importants. Cela contribue également à ce que l'auditeur les perçoive plus clairement. Il s'agit parfois d'accélérer le débit ou de ralentir la cadence sur une expression ou phrase essentielle. Dans un cas comme dans l'autre, vous mettez l'accent sur des éléments et rendez votre message plus agréable à entendre.

✓ **Ajustez votre débit en fonction du rythme d'écoute de votre auditeur.** Ce dernier aspect du débit est proche mais pas tout à fait identique à la *technique de réflexion*, qui consiste à adapter votre communication à ce que dit votre interlocuteur, du langage corporel à l'utilisation de certains mots, en passant par le débit. Il peut vous arriver d'aller trop loin, au point de perdre le fil de la conversation ou de dériver vers l'imitation.

L'idée est de vous mettre en phase avec l'autre personne et de faire preuve d'une certaine flexibilité en fonction du style de communication de votre interlocuteur. Par exemple, si vous échangez avec quelqu'un de très expressif et qui parle vite, accélérez un peu le mouvement. Si vous conversez avec une personne réservée, ralentissez un peu. Attachez-vous à adopter un débit correspondant (analogue, voisin) à celui de votre interlocuteur. Si votre débit est opposé au sien, la personne aura plus de mal à écouter votre message et cela n'a rien à voir avec sa capacité d'écoute. Généralement, les gens sont capables de recevoir et de saisir des messages à une vitesse supérieure à celle à laquelle ils sont transmis.



Le débit contribue à établir le rapport avec l'autre. Un bon rapport se caractérise par une relation empreinte de confiance et de respect mutuels. En règle générale, nous travaillons mieux avec des personnes présentant ces qualités. Lorsque vous modifiez votre débit de façon à vous adapter à celui de votre interlocuteur, vous montrez que vous entretenez de bons rapports avec les autres. Lorsque les gens pensent que vous les comprenez, il y a de plus fortes chances qu'ils saisissent votre message.



Éviter les pièges du débit

Voici quatre pièges liés au débit. Vous vous reconnaîtrez peut-être dans l'un d'entre eux pour vous y être laissé prendre. Nul n'est infallible !

Attachez-vous à corriger ce défaut et adaptez votre débit de façon à faire passer votre message avec assurance.

- ✔ **Parler trop vite** : si vous êtes habitué au stéréotype du commercial qui parle à toute vitesse, vous allez immédiatement reconnaître ce piège. Lorsque votre débit est bien plus rapide que celui de votre auditeur, vos émotions sont perçues de manière amplifiée (vous êtes trop enthousiaste ou trop anxieux, par exemple). Il en résulte que les degrés de sincérité et de confiance ne collent pas et votre auditeur n'est pas en phase avec ce que vous dites.
- ✔ **Mâcher les mots** : un débit trop rapide peut conduire à ne pas détacher les mots. À la racine du problème, une mauvaise articulation des mots qui donnent l'impression qu'ils sont collés, comme si vous aviez bu. Lorsque votre message est moins intelligible, vous pouvez deviner qu'il sera difficilement reçu. Vous risquez fort de devenir incompréhensible.
- ✔ **Parler trop lentement** : c'est l'inverse du piège consistant à parler trop vite. Vous mettez autant de temps à prononcer une phrase qu'il en faut à une personne pour en dire trois au débit normal. Votre auditeur peut perdre patience et ne plus vous suivre.

L'essentiel est d'avoir conscience de son mode d'expression. Si vous êtes rapide, tout comme votre interlocuteur, tout va bien. Si vous êtes aussi lent que votre interlocuteur, tout va bien également. Utilisons l'analogie avec la conduite automobile. Il faut parfois enfoncer la pédale de frein et ralentir et parfois appuyer sur l'accélérateur pour aller plus vite. Si vous êtes capable de moduler votre débit en freinant et en accélérant, vous pouvez communiquer avec toutes sortes de personnes.

- ✔ **Utiliser trop de mots ou de sons traduisant une hésitation** : il s'agit de ces petits mots ou sons qui interviennent souvent entre deux phrases mais aussi parfois au début ou au milieu d'une idée. Ils ont pour conséquence de hacher votre débit. Ils polluent votre message et rendent son écoute et sa compréhension problématiques.

Ces mots ou sons ne font pas vraiment partie du message, ce sont des tics de langage : *heu, hum, et* (quand il revient systématiquement sans ce justifier), *quoi* (en fin de phrase), *alors, bon* (en début de phrase), *tu sais* ou *vous savez, tu vois* ou *vous voyez*. Utilisés de temps en temps dans un message, ils ne se remarquent pas, mais employés fréquemment, ils déconcentrent l'auditeur et instillent le doute dans son esprit, le poussant à se demander si vous savez vraiment de quoi vous parlez. Voici par exemple une personne qui répond la question « comment s'est passée la réunion d'hier avec l'équipe ? » :

« Heu, alors la réunion d'hier, heu, s'est plutôt bien passée, quoi. Tu vois, heu, on avait, heu, des problèmes plutôt difficiles à résoudre, mais, tu sais, heu, comment sont certains membres de l'équipe, heu, quand il y a des sujets sensibles à l'ordre du jour, quoi. Bon, tu sais ce qui se passe





alors, quoi. Bon, heu, les esprits s'échauffent un peu au départ, quoi, puis, heu, les gens commencent, heu, à chercher des solutions, quoi. Mais tu sais, au finalement, heu, on s'en est plutôt bien sorti, quoi.»

Écouter ce genre de message est un véritable supplice. Et pourtant, cela arrive quand les gens pensent tout haut ou cherchent leurs mots. Pour réduire la fréquence de ces mots d'hésitation, la clé est de mieux utiliser les pauses. Comme mentionné plus haut, les pauses vous permettent de réfléchir et d'adopter un débit plus harmonieux, ce qui rend le message plus agréable à écouter. Voici, à titre de comparaison avec le précédent message, une réponse au cours de laquelle le locuteur parle en effectuant quelques pauses grâce aux points posés oralement à la fin de chaque phrase :

« La réunion d'hier avec l'équipe s'est bien déroulée. Des problèmes épineux étaient à l'ordre du jour et il y a eu quelques réactions épidermiques en début de réunion. Nous avons malgré tout fini par trouver des solutions en impliquant tous les participants. Le résultat final est plutôt satisfaisant. »



Adopter le même rythme

L'histoire qui suit montre combien il est essentiel de communiquer au même rythme que son interlocuteur.

Allen travaillait pour une entreprise implantée à Chicago qui possédait une usine dans une petite ville de l'Arkansas. On lui confia une mission d'un mois dans cette usine qui consistait à s'entretenir avec les employés et à recueillir des informations sur leur poste et leur situation professionnelle. Avant de partir pour l'Arkansas, le chef d'Allen lui donna de petits conseils.

« Une fois là-bas, parle moins vite. Il ne faut pas que ton élocution devienne mécanique, mais garde ce conseil à l'esprit. »

Quand Allen demanda pourquoi il était important de parler plus lentement, son chef ne lui répondit pas franchement. Allen conserva

donc ce conseil dans un coin de sa tête. Quand il débarqua dans l'usine (c'était la première fois qu'il s'y rendait), il découvrit très vite que la plupart des employés étaient du coin et qu'ils parlaient généralement assez lentement. Dans les diverses conversations qu'il eut pendant sa mission, Allen s'efforça donc d'adopter un débit moins rapide.

Allen s'acquitta bien de sa tâche et sa mission touchait à sa fin. Juste avant de partir, l'une des employés chargés d'assister Allen lui fit un compliment. Elle lui dit : « Vous n'êtes pas comme la plupart de ces types qui débarquent du siège de Chicago. Ils sont tous tellement pressés qu'il est toujours difficile de leur parler. Au moins, avec vous, la discussion est possible. »

Allen venait d'avoir la réponse à la question qu'il se posait sur le conseil prodigué par son chef.

Chapitre 8

La parole positive

.....

Dans ce chapitre :

- ▶ Comprendre le langage positif et savoir comment afficher l'engagement qui va avec.
 - ▶ Rendre clairs et concis ses messages verbaux.
 - ▶ Utiliser un langage qui permet de résoudre les problèmes.
 - ▶ Éviter les mots qui nuisent à son message.
-

La bave du crapaud n'atteint pas la blanche colombe. Vous connaissez certainement ce proverbe, qui ne se vérifie pas toujours. Les mots que vous prononcez peuvent blesser les autres. S'ils ne font pas de bosses ni de bleus, ils les affectent émotionnellement. Et les blessures morales guérissent moins vite que les blessures physiques. Vous avez sans doute croisé dans votre vie des gens qui se souviennent des stupidités que vous avez pu dire, parfois même des années après – souvent des membres de votre famille.

Votre langage influe considérablement sur la perception et la compréhension par autrui de vos messages oraux et écrits. Le chapitre 7 traite les outils non verbaux (la façon dont le message est transmis) pour communiquer avec assurance. Le présent chapitre aborde les outils verbaux pour s'exprimer avec assurance, essence même de ce que vous dites. Dans le monde du travail, vous n'allez pas très loin si vous avez un bon style mais un contenu pauvre. Il faut des deux pour communiquer de manière positive.

Certains aspects du langage sont surprenants. Deux personnes peuvent parler la même langue mais ne pas se comprendre ou leur relation peut se détériorer à cause de ce que disent les autres, même s'ils sont animés des meilleures intentions du monde.

L'idée est donc de *parler de manière positive*. Ce principe synthétise la boîte à outils de l'expression avec assurance. En bref, il s'agit de délivrer votre message de la meilleure manière possible, la plus favorable à l'écoute et à l'échange.

Capacités et volonté, les deux dimensions du « parler positif »

Au travail, des collègues, supérieurs hiérarchiques et subordonnés vous demandent sans arrêt des choses. Ils veulent des réponses à leurs questions. Ils souhaitent que vous remplissiez vos fonctions. Ils tiennent à savoir quand vous allez terminer telle chose. La liste des demandes est interminable. En bref, de vos collègues aux clients, tout le monde a des attentes et des demandes, auxquelles vous pouvez répondre. N'est-ce pas pour cela que l'on vous paye ?

Votre façon de manœuvrer puis de répondre à leurs attentes est très étroitement liée à votre capacité à communiquer sur ces sujets. Communiquer, c'est d'abord commencer par comprendre comment utiliser au mieux et de manière positive le langage. Je commence par décrire dans la présente section ces outils d'expression positive. J'enchaîne ensuite avec deux aspects de ces outils qui vous aideront à mieux répondre aux attentes des autres, en vous expliquant en détail comment vous y prendre.

Parler de manière positive

Votre façon de parler est déterminante dans les échanges. Lorsque vous êtes positif, vous vous exprimez de manière honnête, directe et constructive. Jetez un œil à la signification de chacune de ces qualifications.

✓ **Honnête** : communiquer avec honnêteté, c'est être franc et dire la vérité, c'est-à-dire ne jamais tromper l'autre ou manquer de sincérité. D'après mon expérience personnelle, la plupart des gens sont capables de dire franchement ce qu'ils pensent d'un problème, à partir du moment où ils ne se sentent pas en danger.

✓ **Direct** : il s'agit d'aller à l'essentiel avec tact et respect. Parfois, les gens confondent être direct et ne pas mâcher ses mots. Dans l'expression avec assurance, vous êtes direct. Dans l'expression avec agressivité, vous êtes brusque. Vous ne prenez alors plus l'autre en considération et en arrivez à le blesser. Ce mode d'expression est moins clair que l'expression directe. Voici un exemple illustrant la différence entre parler de manière directe et parler de manière brusque :

Direct : « Tu as une tâche sur ta chemise, juste à droite de la poche. »

Brusque : « Regarde ta chemise. On t'a jamais appris à mettre ta serviette ? »



✔ **Constructif** : être *constructif*, c'est essayer d'être le plus objectif (le moins tendancieux) possible dans ses propos. Il arrive que des personnes aillent directement à l'essentiel mais ruinent leur message en utilisant des mots *destructeurs*, ce qui ne correspond pas à l'expression positive. Que le sujet soit sensible ou que vous ayez de bonnes ou mauvaises nouvelles à annoncer, être constructif, c'est employer des mots qui rendent le message clair et empreint de respect.

✔ Voici deux exemples illustrant une utilisation constructive et une utilisation destructive du langage pour aborder un sujet sensible :

Constructif : « J'ai pu consulter le plan marketing que tu as soumis hier. Il va falloir y apporter des modifications pour qu'il réponde à nos besoins. Passons en revue ce qu'il faut faire et décidons des corrections à effectuer. »

Destructeur : « Le plan marketing que tu as réalisé n'est tout simplement pas à la hauteur. Si tu ne peux pas faire mieux, tu cours au-devant de gros problèmes. »

Éviter l'hypocrisie

Vous avez sans doute entendu le message suivant quand vous étiez enfant : *si tu n'as rien d'intéressant à dire, alors ne dis rien*. La signification de l'expression positive se reflète dans cet adage, avec, en plus, la notion suivante : si une chose essentielle doit être dite, dites-la de la meilleure manière possible. Parfois, les gens pensent (à tort) s'exprimer de manière positive, mais leurs propos sont mielleux ou ils leur donnent une tournure faussement positive.

Être mielleux

Cela consiste à adoucir un message négatif, de façon à ce qu'une nouvelle paraisse moins mauvaise qu'elle ne l'est. Cela implique souvent de dire quelque chose de gentil en apparence, même si cela n'a aucun rapport avec le sujet abordé. Le problème, c'est que le message a alors tendance à être moins sincère et direct, ce qui suscite de l'amertume chez le récepteur.

Comparez ces deux messages :



✔ **Être mielleux** : « Sarah, je sais que tu as beaucoup travaillé sur ce rapport. Mes instructions n'étaient peut-être pas très claires. Je suis persuadé que tu voulais faire du bon travail. La prochaine fois, je suis sûr que tu feras encore mieux. Dis-moi simplement en quoi je peux t'aider. »

✔ **S'exprimer de manière positive** : « Sarah, j'ai consulté ton rapport. Il va falloir corriger certaines parties. Je vais te montrer les passages à modifier puis nous verrons ensemble comment réaliser ces modifications. »

Dans le message mielleux, le locuteur fait son maximum pour être gentil et ne pas blesser Sarah. Il sous-entend que le rapport de Sarah doit être amélioré mais ne va pas plus loin. Avec cette approche manquant d'assurance (voir le chapitre 2), Sarah n'obtient pas une idée précise de ce qui ne va pas. Dans ce genre de situation, le récepteur rejette souvent le message dont le sens est confus et dilué.

Dans le second cas, le message est transmis de manière directe, sans affaiblissement. Le langage est clair car il indique que certaines parties du rapport doivent être modifiées. Il n'y a aucune part de mystère et aucune dureté dans ces propos tenus avec assurance.

Donner une tournure (faussement) positive à son message

Lorsque vous donnez une tournure positive à votre message, vous le faites paraître plus positif qu'il ne l'est. C'est très différent de dire quelque chose de la meilleure manière possible, comme vous le faites lorsque vous vous exprimez avec une tonalité positive. Dans ce dernier cas, vous ne répugnez pas à soulever un point important, mais employez un langage alliant tact et clarté.



Voici deux messages délivrés par un responsable à son équipe. Ils concernent le même point et une situation délicate. L'un essaie de donner une tournure positive, tandis que l'autre adopte l'approche positive.

- ✓ **Tournure positive** : « Cette décision de la direction est vraiment bonne pour vous. Souvenez-vous que notre mission est de nous adapter aux changements et de faire en sorte que cette entreprise poursuive sa progression. Si vous gardez cela à l'esprit, les nouvelles stratégies porteront leurs fruits. »
- ✓ **Expression positive** : « Je reconnais que la décision de la direction de changer d'orientation en ce qui concerne le développement des produits a soulevé quelques inquiétudes. Je sais que cela influe sur ce que nous faisons depuis ces derniers mois. Nous aborderons ce sujet de la meilleure des façons si nous comprenons les raisons de cette décision, au lieu d'organiser un sondage d'opinion. Voilà pourquoi je souhaite vous expliquer ces raisons. Nous pourrions ensuite discuter ensemble de la mise en œuvre de ce changement au sein de l'équipe afin que les nouvelles dispositions fonctionnent. »

Le scénario de la tournure positive donne l'impression que la décision de la direction était dans l'intérêt des employés. Personne n'est dupe avec ce message car il ne parle pas du vrai problème (la façon dont ce changement influe sur le travail et l'orientation des employés). Le commentaire « notre mission est de nous adapter aux changements » peut paraître condescendant. Tout semble être au mieux dans le meilleur des mondes, ce qui remet en cause la sincérité du message.

L'expression positive employée dans le second message prend acte des inquiétudes des employés après l'annonce de cette décision. Il ne s'agit pas d'une tentative hypocrite de défendre une décision discutable, mais, en même temps, le message ne la critique pas. L'accent est mis sur ce qui est réellement important : comprendre les raisons de cette décision puis s'atteler à sa mise en œuvre. Il s'agit là du choix d'une approche pleine d'assurance dans une situation délicate.

Montrer le possible, écarter l'impossible

Parfois, quand les gens répondent aux demandes des autres, ils n'emploient qu'un ou deux des trois ingrédients clés de l'expression positive. L'honnêteté est l'ingrédient le plus utilisé, suivi de celui qui consiste à être direct. Mais, quand ils ne se montrent pas constructifs, ils délaissent un ingrédient essentiel et ne paraissent alors pas très obligeants.

Par exemple, supposons qu'une personne d'un autre service vous demande de rechercher des éléments et de lui transmettre les informations le lendemain. Jetez un œil aux deux réponses ci-dessous et demandez-vous à laquelle vous répondriez le plus favorablement et pourquoi :

- ✓ « Je ne peux pas obtenir ces informations pour demain. Je ne serai pas là de la journée et ne pourrai donc pas effectuer les recherches. »
- ✓ « Je vais bientôt partir pour une réunion à l'extérieur. Ce que je peux faire, c'est commencer les recherches à mon retour et vous fournir les informations après-demain. »

Les deux réponses transmettent le même message : il n'est pas possible de répondre à la demande aussi vite que souhaité. Mais, contrairement à la seconde réponse, la première n'indique pas au demandeur quand le travail pourra être effectué. La plupart des gens répondront favorablement à la seconde réponse, qui est aussi honnête et directe que la première, mais également constructive.



Mettez l'accent sur ce que vous *pouvez* faire et non sur ce que vous *ne pouvez pas* faire, surtout quand il s'agit de répondre à une demande. Pour utiliser cet outil avec efficacité, il faut souvent modifier son état d'esprit. Comme un grand nombre de personnes, vous êtes peut-être habitué à réagir à des questions de clients ou collègues en utilisant la première idée qui vous vient. C'est lorsque vous ne pouvez accéder à la demande ou qu'il s'agit d'un élément que vous ne connaissez pas que surgit la réponse peu amène. Voici des réponses peu obligeantes souvent formulées :

- ✓ « Je ne peux pas faire ça maintenant. »
- ✓ « Je ne sais pas où en est cette affaire. »
- ✓ « Je ne pourrai pas le savoir avant au moins deux jours. »

Lorsque vous démarrez votre message par ce genre de remarques, même si vous dites quelque chose d'utile par la suite, l'autre personne ne l'entendra peut-être pas de cette oreille. Dans la mesure où vos premières paroles témoignent de votre incapacité à apporter votre aide, à quoi bon écouter la suite ?

En revanche, lorsque vous commencez par mettre l'accent sur ce que vous pouvez faire d'abord, votre message est tout de suite positif. Très souvent, si vous parvenez à éviter de préciser ce qui vous est impossible, vous paraissez honnête, clair et serviable, ce qui génère un sentiment positif chez votre interlocuteur.

Voici ce que donnent les réponses peu engageantes telles que « je ne peux pas », « je ne sais pas » et « je ne pourrai pas le savoir » quand vous les transformez pour mettre l'accent sur ce que vous pouvez faire :

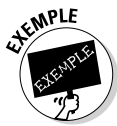


- ✔ « J'ai des dossiers à examiner immédiatement, mais je pourrai traiter votre demande en fin de journée. »
- ✔ « Je pourrai faire le point sur cette affaire demain en fin de journée. Je dois d'abord retrouver l'historique. »
- ✔ « Je pourrai vous donner des nouvelles dans deux jours. J'en saurai alors plus sur cette question. »

Les trois réponses modifiées véhiculent à peu près le même message que les réponses « négatives », à la différence près qu'elles insistent sur ce qu'il est possible de faire pour apporter de l'aide. Il est cependant clairement dit que l'attente ne pourra être satisfaite immédiatement. Les gens peuvent survivre en sachant que vous ne pourrez pas accéder à leur requête sur-le-champ, à partir du moment où vous les informez de la façon dont vous pourrez apporter votre contribution.



Insister sur ce que vous pouvez faire est particulièrement utile dans les situations où la demande ne correspond pas vraiment à ce que vous faites, mais n'est pas sans rapport avec votre fonction. Cela vous rend également service lorsque vous ne pouvez répondre à la demande mais disposez d'une solution alternative susceptible d'aider. Il vaut mieux commencer par les solutions existantes plutôt que de dire d'emblée à votre interlocuteur que vous ne pouvez rien faire.



Prenons une situation dans laquelle je me suis retrouvé à plusieurs reprises : on me demande si je propose des formations à la vente. Je ne forme pas à la vente proprement dite mais je propose des programmes qui peuvent concorder avec les attentes du client dans ce domaine. Voici comment je répons à cette demande :

« Je peux vous proposer une formation de deux jours intitulée *Communiquer avec force*, personnalisable pour les commerciaux. Ce séminaire ne traite pas

la technique de vente ; il met l'accent sur les compétences en communication, c'est-à-dire comment écouter et se présenter de manière efficace, qualités déterminantes pour les commerciaux. »

L'auditeur a matière à réfléchir, avec des éléments, différents de ceux qu'il attendait, mais qui répondent malgré tout à sa demande. C'est ensuite à lui de décider si mon offre satisfait ses besoins.



Insister sur les possibilités existantes est capital dans des professions réglementées, notamment au sein d'organismes publics (administration et éducation).

Par exemple, au lieu de dire à un citoyen ce qu'il n'est pas possible de faire parce que cela viole la loi, pourquoi ne pas lui fournir les mesures à sa disposition conformes à la réglementation ? Supposons que vous travailliez au service d'urbanisme d'une mairie. Un habitant tente de réaliser une extension sans permis de construire. Il a fait naître un danger pour le voisinage en laissant du matériel et des débris devant sa maison. Vous pouvez dire au propriétaire :

« Vous ne pouvez plus poursuivre les travaux car vous violez la loi municipale en matière de construction et ne respectez pas les normes de sécurité en laissant des débris sur la voie publique. »

Ce message n'apporte pas vraiment d'aide. Vous êtes le bureaucrate qui met des bâtons dans les roues d'un pauvre propriétaire qui souhaite seulement améliorer son habitation.

Pour vous exprimer de manière positive, vous pouvez dire :

« Pour réaliser vos travaux, plusieurs options s'offrent à vous. Vous pouvez venir dans nos bureaux afin d'obtenir le permis de construire nécessaire. Et, quant aux débris, vous pouvez les entreposer dans votre jardin et nettoyer la voie publique devant chez vous. Si vous prenez ces deux mesures, vous pourrez continuer les travaux tout en restant en conformité avec la loi d'urbanisme. »

Cette réponse indique clairement qu'il existe certaines règles à respecter, sans quoi les travaux ne pourront se poursuivre. L'employé s'attache à informer le citoyen sur les mesures à prendre pour respecter la loi et réaliser les travaux qu'il souhaite. L'employé apporte son aide et la responsabilité est clairement définie. C'est ce qui s'appelle s'exprimer en faisant preuve d'une belle assurance.



M. « Peut faire »

Fabrice travaillait comme manutentionnaire. Ses fonctions consistaient à expédier et réceptionner des matériaux ou des produits, et à les livrer à certains départements de l'entreprise. La charge de travail était parfois élevée, avec une tension et un rythme soutenus.

Dans ces moments d'activité effrénée, il était quelque peu agité et tendu face aux autres. Il devait faire face à de nombreuses demandes de livraison, expédition ou traitement et répondait souvent qu'il ne pouvait pas le faire immédiatement. Il paraissait alors particulièrement nerveux et peu serviable aux yeux des autres.

Puis Fabrice découvrit l'outil consistant à mettre l'accent sur ce qu'il pouvait faire.

La nature de ses réponses changea : « Je peux vous livrer cette machine demain à midi. » ou « D'ici deux jours, je vous dirai ce qui s'est passé concernant ce colis. ». Ainsi, au lieu de répondre qu'il ne pouvait pas traiter la demande pour le moment, il s'attachait à préciser les mesures qu'il pouvait prendre.

Avec le temps, Fabrice apparut plus maître de lui-même et serviable. C'est aussi le sentiment qu'il avait et il affichait une attitude positive. Vous pouvez même parfois l'entendre se rappeler à lui-même et à son équipe : « Dis-leur ce que tu peux faire et non ce que tu ne peux pas faire. ».

Insister sur l'action imminente

Au travail, on vous demande souvent d'agir et de prendre des engagements, et les demandeurs veulent savoir quand vous aurez terminé.

Par exemple, supposons que vous ayez dit à un collègue d'un autre service que vous pouvez lui fournir les informations dont il a besoin. Ce client interne vous demande alors : « Quand peux-tu me donner les infos ? » Parmi les deux réponses suivantes, à laquelle réagiriez-vous le plus favorablement et pourquoi ?

✓ « Je te donne les infos d'ici la fin de la semaine. »

✓ « Je vais essayer de te donner les infos d'ici la fin de la semaine. »

La plupart des gens réagissent mieux à la première réponse. La seconde est plus incertaine car vous allez simplement *essayer*. La première dit que vous *allez* lui donner les infos. Votre engagement est clair et ce genre de communication fait naître un sentiment positif chez le demandeur.



Il existe une vieille maxime du service client, *promettre peu et donner beaucoup*. Il arrive que des gens fassent exactement l'inverse dans leurs fonctions. Ils promettent beaucoup et donnent peu. En bref, il ne se produit pas ce qu'ils avaient dit. Ils prennent des engagements qu'ils ne peuvent pas tenir.

Le principe de cette maxime, c'est de s'accorder une marge suffisamment importante pour accomplir les choses dans les délais promis. Essayer de tout faire en même temps, prendre des engagements sans réfléchir ni au temps dont vous disposez, ni à celui nécessaire pour répondre à l'attente du client est systématiquement source d'ennuis et de déception. Et, si vous dites que vous allez *essayer* de le faire, vous affichez une incertitude qui ne vous aide pas.

Par conséquent, pour promettre peu et donner beaucoup, vous devez choisir un délai que vous serez capable de respecter. Quand vous dites « je peux le faire et t'envoyer les infos vendredi prochain », et que vous accomplissez votre mission dans les temps, cela signifie que vos actes ont été en phase avec vos paroles et que vous êtes parvenu à répondre aux attentes des autres. C'est essentiel pour donner de la crédibilité à vos communications.



Mettez l'accent sur ce que vous allez faire, plus particulièrement lorsqu'il s'agit de répondre à des questions nécessitant un engagement ou une action.

Quand vous informez les autres de ce que vous allez faire pour répondre à leur demande, vous parlez le langage de la confiance et de l'engagement, qui a une influence positive sur eux.



En expliquant comment vous allez manœuvrer dans une situation ou quand vous allez respecter un engagement, vous ôtez toute incertitude de l'esprit du récepteur et diminuez la probabilité que l'interaction se transforme en lutte acharnée. Les gens veulent traiter avec des personnes dignes de confiance qui tiennent leurs engagements. Lorsque votre discours laisse entrevoir une part d'incertitude, la confiance que l'autre vous témoigne diminue, et il est rare que les actes qui s'ensuivent contredisent ce climat incertain.



Dire non, tout simplement

Quand la demande n'est pas réalisable, il convient de dire non, et c'est même la meilleure chose à faire. Commencez par proposer au demandeur des alternatives. Quand ce n'est pas possible, dites non en expliquant briève-

ment pourquoi la chose demandée est impossible. Vous paraîtrez ainsi ferme et raisonnable et non rigide et autocratique, deux attitudes caractéristiques de l'approche agressive décrite au chapitre 2.

Pardon ? Faire passer son message avec clarté

En optant pour un message concis et simple et en évitant le jargon, vous donnez de la clarté à votre communication. C'est simple, plus votre message est clair, plus l'auditeur est dans les meilleures dispositions pour l'accueillir et mieux il comprend vos intentions. Évitez le charabia !

Rendre son message concis et simple



Il arrive que les gens fassent obstacle à leur propre message. Ils en disent trop ou parlent trop longtemps, et il en résulte une perte d'intérêt chez leur auditeur, qui risque d'en venir à ne pas adhérer à la proposition ou l'idée formulée. C'est exactement l'inverse de ce que vous souhaitez obtenir.

À chaque message que vous délivrez, concentrez-vous sur trois choses :

- ✓ **Soyez direct.** Allez à l'essentiel aussi vite que possible afin que votre idée principale soit exprimée clairement.

Quand vous exprimez vos idées, le côté direct passe par l'utilisation de *je, moi, mon, ma*, et non *nous, notre, nos*. Ce faisant, vous vous appropriez vos idées. Par exemple, dites « mon idée est de diminuer les coûts » à la place de « notre idée est de diminuer les coûts ». *Nous* ne fonctionne que si plusieurs personnes sont effectivement à l'origine de l'idée.

Quand vous ne parlez que d'une seule personne (vous ou l'autre individu), utilisez le singulier et le pronom indiquant l'adresse afin de vous montrer direct.

- ✓ **Soyez aussi concis que possible.** Faites l'économie de mots inutiles. Quand on vous demande l'heure, pas besoin d'expliquer comment fonctionne votre montre.

- ✓ **Concentrez-vous d'abord sur les idées principales.** Quelles sont les choses importantes que vous souhaitez dire ? Veillez à ce qu'elles ressortent dans vos propos et à les étayer à l'aide de détails. Ne multipliez pas les idées. Quelques idées principales (voire une seule) permettent d'obtenir un message simple et concis. Quand vous vous exprimez, faites en sorte que votre auditeur perçoive les éléments importants. Les détails auront alors bien plus de sens.



Qui peut le plus peut le moins. Allez à l'essentiel, concentrez-vous sur ce qui est important et dites-le aussi brièvement que possible. Vous paraîtrez alors clair et positif. Tout cela revient à réfléchir avant de parler, secret du locuteur qui s'exprime avec assurance. Mettez-vous en phase, et la prochaine

fois que vous avez l'impression d'être trop long, reprenez-vous. Répétez-vous de ne pas vous écarter du sujet : votre auditeur appréciera.



Sobriété = efficacité

Les messages clairs et intéressants poussent souvent les gens à discourir pour les commenter. Voilà pourquoi la sobriété est source d'efficacité. Évitez donc les pièges courants suivants lors de vos conversations :

- ✔ **Tourner autour du pot.** Il s'agit de ne pas entrer dans le vif du sujet. Cette tendance se dessine quand des sujets délicats sont abordés. Bien entendu, plus vous vous montrez indirect pour faire passer un message important, plus il est mal compris. Le chapitre 3 évoque les approches pleines d'assurance pour aborder des sujets délicats.
- ✔ **Parler pour ne rien dire et être verbeux.** Ces deux comportements vont souvent de pair. On *parle* souvent *pour ne rien dire* sur des sujets sans rapport avec le thème de la discussion. *Être verbeux*, c'est utiliser beaucoup de mots superflus à la compré-

hension du message. Dans un cas comme dans l'autre, l'essentiel est souvent perdu de vue. Évitez de commencer par de longs préambules n'ayant pas forcément de rapport avec le sujet principal. Toutes ces habitudes sont une source de verbiage inutile qui rend l'écoute plus difficile pour le récepteur.

- ✔ **Se noyer dans les détails.** Les détails ont certes leur rôle et une certaine importance. Pour résoudre un problème, il faut parfois entrer dans les détails. Mais l'abondance de détails ne confère pas à votre message sa réelle importance. C'est alors à l'auditeur de deviner comment ces détails s'assemblent (si c'est possible). Un trop-plein d'informations de ce genre rebute la plupart des récepteurs. Ne leur compliquez pas la tâche lorsqu'ils essaient de comprendre ce que vous voulez dire. La plupart ne s'en donneront pas la peine.

Parler en des termes compréhensibles par son public



Le *jargon* est une terminologie spéciale (généralement technique) souvent uniquement comprise par les personnes qui évoluent dans le domaine en question. Les entreprises ont souvent leur propre langage, des termes spéciaux aux sigles. Lorsqu'un tel langage est employé avec de nouveaux employés, clients et visiteurs qui ne le connaissent pas, les messages deviennent alors déroutants. Dans la mesure où bon nombre de personnes rechignent à avouer qu'elles ne comprennent pas la signification de certains termes, elles ont tendance à faire un signe de tête affirmatif et à sourire, mais

à repartir déconcertées. Veillez donc à employer un langage intelligible pour votre public.

Sachez à qui vous vous adressez et faites-le en des termes à la portée de l'interlocuteur afin que votre message passe bien. Voici des principes essentiels à garder à l'esprit :

- ✔ **N'employez des termes techniques que si votre public comprend le jargon de votre métier aussi bien que vous.** Si votre interlocuteur maîtrise moins bien ce langage spécifique, employez un langage courant.
- ✔ **Donnez des statistiques pertinentes dans leur contexte.** Elles doivent être exprimées d'une manière compréhensible pour une personne étrangère à votre domaine d'activité.
- ✔ **Utilisez correctement sigles et acronymes.** Un *sigle* reprend les initiales de ce dont il parle et ne se prononce pas comme un mot (par exemple, SNCF), tandis qu'un *acronyme*, qui se construit de la même façon, se prononce comme un mot (par exemple, OTAN). Au travail, vous employez sans doute des dizaines de sigles et acronymes qui font partie de votre jargon, dont certains sont parfois utilisés uniquement par certains départements et non par toute l'entreprise. Lorsque l'emploi de l'un deux s'impose, donnez-en la signification aux nouveaux employés ou auditeurs qui ne le connaissent pas. Ils pourront ainsi bien suivre vos propos.
- ✔ **Évitez les figures de rhétorique, les expressions idiomatiques et les métaphores lorsque vous parlez à des personnes qui parlent le français depuis peu.** La langue française est riche en nuances et peut donc dérouter un étranger. Évitez donc de le noyer d'expressions idiomatiques. Par exemple, dites « soyez direct » au lieu de « ne tournez pas autour du pot ». Si vous tenez à en employer, traduisez-lui en termes clairs.

La déclinaison des solutions

Chaque métier a sa charge de problèmes. En fait, nombre d'employés sont payés pour trouver des solutions. Par conséquent, on s'attend à ce que vous parliez souvent des problèmes rencontrés.

Votre façon d'évoquer les problèmes et le langage employé ont un impact sur la situation. Cette section passe en revue le langage qui aggrave les situations problématiques et celui qui favorise la mise en œuvre de solutions positives et les bonnes relations de travail.

Éviter de s'appesantir

La plupart des situations professionnelles problématiques proviennent des relations humaines. Ce n'est pas en refusant de parler des problèmes (approche manquant d'assurance) que ces derniers vont se résoudre. Rejeter la faute sur les autres (approches agressive ou passive-agressive) n'aide pas non plus (voir le chapitre 2).



Lorsque vous focalisez complètement votre discussion sur les problèmes et les personnes à la source des difficultés, des propos négatifs sont énoncés et des réactions destructrices ne tardent pas à se produire. Les messages suivants poussent les gens à s'étendre sur leurs problèmes sans penser à des solutions positives :

- ✓ « Qui a merdé sur ce coup-là ? »
- ✓ « C'est la faute de qui ? »
- ✓ « Pourquoi avez-vous fait ça ? »
- ✓ « Tu as eu tort dans cette affaire. »
- ✓ « Tu n'es jamais là quand j'ai besoin de toi. »
- ✓ « Tu as vraiment tout gâché cette fois-ci. »
- ✓ « Pourquoi causez-vous ce genre de problèmes ? »
- ✓ « Pourquoi ne parvenez-vous pas à faire ça ? »

On pourrait facilement allonger cette liste. Le ton de ces messages est accusateur. Ces questions n'appellent pas vraiment de réponse car il s'agit plutôt de reproches. Les phrases qui commencent par « tu », « vous » et « pourquoi » dans des situations problématiques ont souvent ce ton de condamnation. Elles empêchent toute discussion constructive et incitent l'autre à se mettre sur la défensive ou à interrompre la conversation.

Utiliser un langage orienté vers les solutions



Lorsque vous abordez une situation problématique de manière positive, vos propos sont très différents de ceux employés quand vous vous appesantissez sur les problèmes. Utilisez des termes et énoncés qui favorisent le dialogue et laissent la part belle à la recherche de solutions.

Lorsque vous utilisez un langage visant des solutions, vous parlez suffisamment des problèmes pour les comprendre, les analyser en tant que besoins, puis vous consacrez plus de temps à parler avec les autres

des mesures à prendre pour les résoudre. Voici une liste de techniques qui incitent à l'emploi d'un langage visant des solutions.

✔ **Centrez le message sur vous-même lorsque vous décrivez un problème.** Mettez des *je* et *moi* dans vos phrases au lieu de *tu* et *vous* :

- « Je vois le problème comme... »
- « Ce que j'ai remarqué, c'est... »
- « De par mon expérience, je dirais que le problème concerne... »
- « Selon moi... »

✔ **Dites ce que vous voyez ou savez.** Lorsque vous parlez de problèmes, décrivez ce que vous avez vu ou appris de la situation. Évitez de spéculer ou de formuler des opinions infondées sur des faits.

✔ **Invitez au dialogue par l'intermédiaire de questions.** La définition, l'analyse et la résolution de problèmes se font au mieux dans un climat de coopération. Le meilleur moyen de faire entrer quelqu'un dans une discussion est de poser des questions grâce à l'approfondissement (outil d'écoute traité au chapitre 5) demandant un apport constructif. Pensez bien à éviter les questions en *pourquoi* qui accusent :

- « Dites-moi ce que vous pensez de ce problème. »
- « Quelles sont les causes de cette situation selon vous ? »
- « Réfléchissons ensemble à des idées pour améliorer les choses. »
- « Quelle serait ta proposition pour mettre en œuvre cette idée ? »

✔ **Se concentrer sur les solutions.** Voici des propos qui traduisent une volonté de rechercher des solutions :

- Option : « Explorons les options existantes pour régler la situation. »
- Idée : « J'ai une idée qui peut contribuer à résoudre ce problème. »
- Recommandation : « Voici ce que je recommande de faire. »
- Suggestion : « Est-ce que je peux vous faire une ou deux suggestions pour relever ce défi ? »
- Solution : « Jetons un œil à des solutions susceptibles de nous aider. »
- Proposition : « J'ai une proposition qui pourrait nous aider à résoudre ce problème. »

Mettez l'accent sur ces mots lorsque vous souhaitez coopérer pour mettre en place une solution. Cela incitera les autres à chercher des solutions et non à s'étendre sur les problèmes. Vous mettez ainsi en

avant et avec assurance des résolutions possibles du problème, signe d'une parole dynamique et positive.

✓ **Signaler son désaccord sans être désagréable.** Lorsque vous parlez de situations problématiques avec les autres, vous pouvez ne pas être d'accord avec leur façon de voir les choses, voire, plus souvent, avec la solution à adopter. Ne pas marquer votre désaccord, plus particulièrement à propos de la solution, ne rend service à personne et vous oblige à suivre des plans que vous ne soutenez pas. Cela ne fonctionnera pas.



Exprimez-vous plutôt avec franchise, tout en évitant de vous appesantir sur les problèmes en tenant des propos négatifs qui risquent de contaminer la recherche de solutions :

- « Je ne sais pas ce que nous pouvons faire. »
- « Cela ne fonctionnera pas. »
- « Je ne suis pas du tout d'accord avec cette idée. »
- « Nous ne pouvons pas faire ça. »



Pour rester constructif en cas de désaccord, adoptez toujours un ton sincère et non un ton agressif ou favorisant la controverse. Insistez sur les raisons de votre désaccord et non sur le simple fait que vous n'êtes pas d'accord. Proposez ensuite, dans la mesure du possible, une alternative. Énoncez votre désaccord une fois que vous avez entendu l'idée jusqu'à son terme et posez des questions afin de découvrir et de bien comprendre le fond de la pensée de votre interlocuteur. Souvent, vous pouvez alors insister sur les points qui suscitent votre accord plutôt que sur les divergences, ce qui est une approche positive.

Par exemple, lorsque vous n'êtes pas d'accord avec le point de vue de quelqu'un, vous pouvez commencer par dire ceci :

- « Christian, je ne suis pas d'accord sur ce point et je vais t'expliquer pourquoi. »
- « Suzanne, laisse-moi te donner un autre point de vue sur la question. »
- « José, je te propose une alternative qui pourrait même être encore meilleure. »

Éviter de sombrer dans le négatif

Les sections précédentes de ce chapitre portent sur l'utilisation du langage pour faire passer son message de la manière la plus positive possible : en étant honnête, direct et constructif. La présente section soutient cet effort

en vous montrant quel type de langage fait exactement l'inverse. Vous jugez souvent ces propos inoffensifs, mais ils finissent par ternir votre message.

Éviter ce qui nuit à son message



Vous allez trouver dans cette section plusieurs catégories de langage inutile ou négatif qui entrave la bonne réception de votre message. On s'efforcera de réduire voire d'éradiquer ces formes afin d'assurer une expression positive.

Le langage insultant

Le langage insultant comprend des termes ou commentaires qui offensent, insultent, blessent, courroucent ou déclenchent une réaction émotionnelle négative quelle que soit votre intention. « Idiot » et « stupide » sont des exemples courants. Traiter quelqu'un d'idiot ou dire qu'un de ses actes est stupide provoque rarement un rire ou un sourire chez la personne incriminée.

Le langage à connotation sexuelle

Au travail, lorsque vous faites un commentaire sur l'anatomie ou l'activité sexuelle d'une personne, vous êtes assuré de l'offenser (elle ou des amis de cette personne), même si ce n'était pas votre intention première. Il vous fera de toute façon perdre en crédibilité, lois sur le harcèlement mises à part.

Les commentaires personnels

Quand vous faites des commentaires sur la nature même d'une personne (couleur, origine ethnique, religion, âge, poids/stature, orientation sexuelle), en généralisant ou en tenant des propos lourds de sous-entendus, vous êtes certain d'offenser et d'irriter.

Injures et vulgarité

Je sais que vous n'avez pas besoin d'exemples pour cette catégorie. Un juron occasionnel entre proches collaborateurs est rarement une affaire d'État. Mais, l'utilisation fréquente de gros mots entache les messages et remet en question votre intelligence et votre éducation.

Les mots déclencheurs

Les mots déclencheurs ne sont pas négatifs par définition mais ils induisent souvent des réactions négatives chez les auditeurs. Voici des exemples de mots déclencheurs :

- ✓ **Toujours, jamais et systématiquement** : ces mots ont un caractère absolu qui ne laisse la place à aucune exception. Ils sont rarement du goût du récepteur et font beaucoup de mal.

« Tu fais toujours la même erreur. »

« Vous ne m'aidez jamais quand je vous le demande. »

« Tu m'interromps systématiquement quand j'essaie de te faire une remarque. »

✓ **Devoir et falloir** : dans les exemples à suivre, ces verbes sont utilisés pour donner des ordres.

« Tu devrais le faire immédiatement. »

« Vous devez le faire de cette façon. »

« Il faut que tu résolves ce problème. »

Les ordres ont tendance à moins bien fonctionner au travail qu'à l'armée. Dans la sphère professionnelle, ce genre de commentaires déclenche des réactions qui veulent dire « je rêve où tu m'as dit quoi faire! » – n'essayez pas non plus à la maison!

✓ **Ne peux pas ou impossible** : ce sont des mots déclencheurs quand ils sont utilisés en réponse à la demande de quelqu'un. Le récepteur perçoit alors un manque d'obligeance et une insuffisante ouverture d'esprit qui le rebutent souvent.

✓ **Essayer, possible que et peut-être** : ces mots instillent le doute et l'incertitude et ne traduisent aucun engagement.

« Je vais essayer de terminer cette tâche cette semaine. »

« Je vais peut-être pouvoir terminer cette tâche cette semaine. »

« Il est possible que je termine cette tâche cette semaine. »

✓ **Promettre** : parfois, quand vous devez *promettre* de faire quelque chose, ce sont plutôt le doute et l'incertitude que vous communiquez. Si vous faisiez simplement ce que vous dites, vous n'auriez pas besoin de le promettre.

« Je te promets d'obtenir une réponse d'ici la fin de semaine. »

✓ **Règlement** : dans ce contexte, le mot *règlement* vous fait paraître inflexible et donne l'impression que vous vous cachez derrière une règle que vous ne comprenez pas vraiment. Expliquer le fonctionnement d'un processus ou les raisons d'une décision est bien plus utile que fournir une réponse toute prête qui permet de vous abriter derrière un règlement.

« Je ne fais que suivre le règlement. »

Les expressions déclencheuses

Les expressions déclencheuses sont similaires aux mots déclencheurs : elles sont inutiles, ne donnent pas plus de sens à votre message et poussent

parfois votre auditeur à ne plus écouter votre message d'une oreille positive. Voici quelques expressions déclencheuses courantes et ce qui me passe par la tête quand je les entends :

- ✔ « Pour être honnête avec toi. » (*Est-ce que tu étais malhonnête les autres fois ?*)
- ✔ « Tu vois ce que je veux dire. » (*Pas vraiment. Tu ne t'es pas très bien expliqué. C'est ça que tu veux me dire ?*)
- ✔ « Faites-moi confiance. » (*Non et pourquoi je devrais vous faire confiance, de toute façon ?*)

Les messages ambivalents

Les messages ambivalents renferment une contradiction dans une même phrase, forme de fausse concession. Ils contiennent généralement les mots *mais*, *cependant* ou *bien que* au beau milieu de la phrase. Ils commencent par dire quelque chose de gentil : « Marcel, je sais que tu as travaillé dur ces derniers temps, mais... »

Après le *mais* vient généralement une critique qui constitue l'élément essentiel du message. La volonté d'être gentil au début est balayée, et la sincérité de votre message s'en trouve ternie. Lorsque vous employez un terme tel que *mais* au milieu de votre idée, ce *mais* indique au récepteur que votre propos du début ne compte pas vraiment et que vous ne pouviez pas lui dire ça directement. Il vaut mieux être sincère et franc.

Des énoncés explicatifs qui réduisent votre message à néant

Placés en début de phrase, ces énoncés conduisent votre auditeur à ne pas prêter attention au message qui suit, résultat inverse de celui que vous escomptiez. Voici quelques exemples :

- ✔ « Ne le prends pas pour toi... »
- ✔ « Je n'aime pas devoir vous dire ça... »
- ✔ « Je pense que tu ne vas pas aimer ce que j'ai à te dire... »
- ✔ « Je ne sous-entends pas que tu es hermétique aux nouvelles idées... »
- ✔ « Je ne pense pas que vous puissiez comprendre ça... »
- ✔ « Maintenant, ne le prenez pas mal... »
- ✔ « Ce n'est probablement pas une bonne idée... »

Comme vous le voyez à travers ces exemples, ces énoncés explicatifs invitent l'auditeur à ne pas vous écouter. Ils traduisent un manque de confiance dans votre message ou la crainte d'aborder un sujet délicat.



Laissez votre récepteur évaluer lui-même votre message. Débarrassez votre langage de ces énoncés. Le chapitre 9 traite les façons de donner une ouverture à vos messages afin d'obtenir l'attention positive du récepteur. En bref, faites en sorte que votre message commence par quelque chose qui dise « j'ai un message important à vous transmettre que je vous prie d'écouter ». Puis, venez-en à l'essentiel.

Répondre de manière positive

Cette section vous fournit quelques exemples de réponses. Après avoir lu les réactions plutôt négatives, réfléchissez à la façon de les rendre positives (en étant honnête, direct et constructif). Comparez ensuite votre nouvelle version à la version modifiée ainsi élaborée.

Chercher une réponse à une question

Le demandeur dit : « Quel est le numéro de référence de cet article ? »

Réponse initiale : « Je ne connais pas le numéro de référence de cet article. Ce n'est pas moi qui ai pris cette commande. »

Réponse modifiée : « Laisse-moi consulter le carnet de commandes. Je te donne une réponse d'ici la fin de journée. »

La réponse modifiée ne contient pas les mots déclencheurs (« ne connais pas » et « n'est pas moi ») de la réponse initiale. Elle parle de la mesure à prendre (consulter le carnet de commandes) et, contrairement à la réponse initiale, elle apporte quelque chose.

Faire face à une demande exigeante

Le demandeur dit : « Voici un changement à faire sur mon bon de commande. J'aimerais que ce soit prêt d'ici après-demain. »

Réponse initiale : « Mon équipe ne peut pas faire ça en deux jours, surtout quand tu reviens vers nous avec des changements de dernière minute. Ce boulot prendra au moins trois jours. »

Réponse modifiée : « Vu le travail que ce changement demande, mon équipe pourra te rendre le bon de commande modifié dans trois jours. »

La réponse initiale a tout l'air d'une plainte. Des commentaires tels que « ne peut pas faire ça » et « changements de dernière minute » vont à coup sûr irriter le demandeur. La réponse modifiée d'une manière très simple fournit une raison et un engagement quant au délai nécessaire, excellente manière de faire accepter l'attente.

Oublier quelque chose d'important

Le demandeur dit : « Je souhaite avoir ta réponse sur la question dont nous avons brièvement parlé la semaine dernière afin que je puisse poursuivre ma mission. »

Réponse initiale : « Je ne me souviens pas de cette question. Malheureusement, j'ai été très occupé ces derniers temps avec des choses plus importantes. »

Réponse modifiée : « Tu veux bien me rafraîchir la mémoire pour que je puisse t'aider. »

La réponse initiale traduit un manque d'intérêt, voire un ton dédaigneux (« très occupé ces derniers temps avec des choses plus importantes »). Elle contient des mots déclencheurs (« ne pas » et « malheureusement ») qui nuisent aussi à la transmission du message. La réponse modifiée indique au demandeur qu'il vous faut un rappel des faits et que vous tenez à apporter votre contribution.

Lorsque vous délivrez des messages positifs conformes à vos intentions, vous vous exprimez vraiment de manière positive, avec des propos parfaitement adaptés et opportuns.

Chapitre 9

Maintenir l'implication de l'auditeur

.....

Dans ce chapitre :

- ▶ Présenter les problèmes et y mettre un terme.
 - ▶ Faire en sorte que l'auditeur demeure attentif.
 - ▶ Préparer un plan de communication pour les situations importantes.
-

Quand vous avez quelque chose à dire aux autres (collègues, supérieurs hiérarchiques, clients, fournisseurs ou subordonnés), vous souhaitez être entendu et compris. Comme nous l'avons souligné au chapitre 1, il est cependant rare que les gens aient appris à écouter avec efficacité. L'attention et l'intérêt de vos auditeurs ne peuvent donc pas être garantis, même quand vous avez quelque chose d'important à annoncer.

Pour capter l'attention de votre auditeur, vous devez délivrer votre message avec confiance et de manière positive. Si vous ne manifestez ni conviction ni certitude en énonçant votre message, comment pouvez-vous espérer que les autres l'entendent correctement ? Vous tenez à ce que votre auditeur soit *impliqué* (à savoir attentif et intéressé). Quand c'est le cas, la probabilité d'être compris et de faire passer votre message augmente et vous avez alors la possibilité d'inciter les autres à agir en conséquence.

Quand votre interlocuteur n'est pas pleinement en phase avec vous, votre communication en pâtit. Le manque d'implication de l'auditeur peut avoir de multiples raisons, mais la plupart sont liées à ce qui émane de vous (désintérêt, dégoût, manque de respect et désillusion). Vous pouvez réduire au minimum le désengagement de l'autre en l'aidant à percevoir votre enthousiasme et votre intérêt.

Ce chapitre vous aide à impliquer et à influencer vos auditeurs grâce aux stratégies et aux conseils pour délivrer vos messages de manière ordonnée afin qu'ils se sentent en phase avec vous. Vous contribuerez ainsi à ce qu'ils comprennent mieux vos propos. Quand vos auditeurs sont impliqués, il s'instaure une communication bilatérale satisfaisante.



Plusieurs outils non verbaux d'expression avec assurance vous aident également à délivrer vos messages de manière positive et avec confiance (voir le chapitre 7). En outre, le langage employé influe sur la capacité de vos auditeurs à écouter sur une longueur d'ondes identique à la vôtre. Être direct, clair, honnête et constructif dans vos propos (voir le chapitre 8) favorise également la compréhension de vos auditeurs.

Structurer vos conversations

Vous est-il déjà arrivé d'être un instant déboussolé par une personne qui commence à vous inonder d'informations avec une énergie incroyable ? Vous vous êtes probablement demandé de quoi il retournait exactement. Avez-vous déjà abordé plusieurs problèmes avec une personne, pour constater, à la fin de la conversation, que la situation n'avait pas avancé d'un pouce ? Vous ressortez de l'échange sans savoir qui doit faire quoi, ni de quelle manière.

Ces genres de conversation, concernant souvent des sujets importants, sont monnaie courante dans tous les univers professionnels. Parfois, les gens plongent dans leur message avant que l'auditeur ne soit prêt à suivre, tandis qu'à d'autres moments, ils abordent certains thèmes mais ne pensent pas à conclure.

Dans cette section, je vous indique des méthodes pour entamer la conversation avec assurance et la conclure de manière positive. Je mets ici l'accent, comme dans le reste de l'ouvrage, sur les messages importants à transmettre dans votre vie professionnelle quotidienne, tandis que les présentations formelles sont traitées au chapitre 14.

Ouvrir dans les règles de l'art

Le début est le moment crucial : vous devez faire passer vos messages importants avec clarté et de manière structurée dès que vous ouvrez la bouche pour prendre la parole. Évitez l'introduction à rallonges, qui déconcentre d'emblée l'auditeur.

Jetez un œil aux deux énoncés suivants traitant du même sujet. Il s'agit des premiers mots d'une conversation avec un collègue. Lequel vous renseigne le plus clairement sur le sujet de la conversation ?

✓ « Djamel, je souhaite te parler de la formation proposée concernant le service client. J'aimerais que nous abordions ensemble la durée et le contenu de la formation. »

✓ « Djamel, je pense qu'il faudrait au moins une journée entière si nous voulons que cette formation porte ses fruits. Selon moi, elle doit mettre l'accent sur la relation de visu avec les clients. Nous demandons aujourd'hui au personnel d'être plus présent au guichet et c'est devenu une partie importante du service à la clientèle. En outre... »

Je suis sûr que vous serez d'accord avec moi pour dire que le premier message est le plus clair. Vous commencez par citer le sujet (formation proposée en matière de service à la clientèle), puis les deux points à aborder. Vous n'êtes pas encore entré dans les détails. Djamel est informé de ce dont vous allez parler avant que vous ne plongiez au cœur du sujet. Il peut ensuite suivre facilement puisqu'il connaît le sujet de la conversation. Vous avez très bien planté le décor.

Les premiers propos du second message peuvent prêter à confusion, car vous occulter le sujet de la conversation et entrez tout de suite dans les détails. Si Djamel est bien attentif, il pourra en déduire que vous voulez parler d'une formation, probablement en rapport avec le service à la clientèle. Cependant, il lui faudra sans doute un peu de temps pour comprendre.



Je me souviens d'une réunion importante avec un client. Je travaillais sur un projet avec la directrice adjointe des ressources humaines sur une modification du système d'évaluation des performances de l'entreprise. Pour cette réunion, ma mission était de l'aider à présenter le plan de modification à son patron, le PDG de l'entreprise. Après les salutations et menus propos d'usage, nous avons démarré la réunion. La directrice adjointe a directement plongé dans les détails du plan. Au bout d'une minute, j'ai eu envie de disparaître sous la table en voyant la mine perplexe du PDG, lequel ne manqua pas de l'interrompre et de lui dire « De quoi me parlez-vous ? »

La directrice adjointe s'arrêta dans son élan et dit : « Oh, nous voulions passer en revue avec vous la proposition concernant un nouveau système d'évaluation des performances et la façon de le mettre en place au sein de l'entreprise. ». Le PDG répondit « Très bien. » et le restant de la réunion se déroula sans le moindre problème.

Pour présenter votre message avec assurance, procédez comme suit :

✓ **Signalez le sujet de la conversation.** Indiquez à votre auditeur le sujet principal de votre message. Sur quoi va porter la conversation ? Dans un exemple précédent, le locuteur souhaitait parler d'une proposition de formation concernant le service à la clientèle. C'est un sujet.

En évoquant le sujet dans votre introduction, vous permettez à l'auditeur de connaître le lien avec tout ce qui va suivre. C'est comme un cadre dans lequel vous placez une photo.

Exposez le sujet de la conversation en une phrase. Cela suffit amplement. Vous pouvez ensuite entrer dans les détails.



✓ **Identifiez et présentez l'idée principale de votre propos.** Il s'agit de l'idée sur laquelle vous souhaitez que votre auditeur réfléchisse. Voici un exemple :

« Djamel, pendant que je te fais part de certaines idées concernant la formation en service à la clientèle, je veux que tu saches que toutes mes suggestions ont pour objectif de rendre cette formation pratique et interactive pour le personnel. »

Le sujet est la formation en service à la clientèle et l'idée principale est de disposer d'un programme pratique et interactif. Le fait d'évoquer l'idée principale au début permet à votre auditeur de comprendre votre démarche. Les détails prennent alors plus de sens.

✓ **Indiquez le contexte.** Le contexte donne à votre auditeur un bref aperçu de la situation générale. Cela revient à planter le décor pour bien comprendre l'extrait de film que vous vous apprêtez à regarder. Voici un exemple :

« Mme Parmier, comme vous le savez, avec l'encadrement, nous avons parlé du besoin de créer un système d'évaluation des performances plus sophistiqué. Ces dernières semaines, j'ai travaillé avec Martine à la conception de ce système. Au cours de cette réunion, nous souhaitons donc passer en revue notre plan de création d'un nouveau système et voir comment nous pourrions le mettre en place au sein de l'entreprise. »

Dans les deux premières phrases, le locuteur fournit le contexte à Mme Parmier. Le plan de création d'un nouveau système est le sujet du message à suivre. Si vous commencez par parler du contexte, l'auditeur comprend mieux ce qui a conduit à la situation actuelle.

✓ **Annoncez votre objectif.** En expliquant l'objectif de votre message, vous signalez à votre auditeur ce que vous attendez de la discussion, à savoir le résultat que vous visez. Voici un exemple :

« Djamel, quand j'ai évoqué certains changements, je pensais que nous devions adopter le programme de formation en service à la clientèle, et je souhaitais que nous nous mettions d'accord sur ces changements afin de pouvoir lancer le programme. »

L'objectif apparaît clairement dans ces propos initiaux : se mettre d'accord sur les changements à opérer pour que la formation puisse démarrer. En fixant l'objectif d'emblée, vous orientez votre message vers les résultats et préparez votre auditeur à œuvrer avec vous afin de rendre cette conversation fructueuse.

✓ **Définissez la structure.** Pour que la discussion reste bien centrée sur le sujet lorsque vous savez qu'elle risque d'être complexe, définissez d'emblée sa structure, à savoir ce qui découlera de la conversation. Voici un exemple :

« Djamel, à propos des quelques changements que j'ai en tête concernant la formation en service à la clientèle, je souhaiterais commencer par les décrire avant que tu me donnes ton avis. Ensuite, nous pourrions

parvenir à un consensus sur les changements à réaliser, puis parler de la mise en place du programme.»

Comme vous le voyez dans cet exemple, la structure de la discussion consiste en une liste des domaines à couvrir. C'est volontairement que vous ne fournissez aucun détail, car vous souhaitez offrir à l'auditeur une vision d'ensemble complète, claire et organisée de ce à quoi va mener la discussion.

✓ **Adaptez votre ton.** Lorsque le sujet est délicat, adoptez le ton approprié. Il s'agit des sentiments et du comportement que vous souhaitez afficher au contact de l'autre personne. Pour être efficace, l'orientation doit être positive. Par exemple, au cours d'une discussion sérieuse, vous recherchez le dialogue constructif, un échange franc et honnête. Votre message préliminaire doit également être dirigé vers ce que vous souhaitez qu'il adienne, et non arrêté sur ce que vous ne voulez pas qu'il se produise).

✓ Comparez les deux exemples suivants :

- « Suzanne, je souhaite te parler des problèmes que j'ai avec la nouvelle procédure que tu m'as récemment demandé d'utiliser. Je ne veux pas que tu te mettes sur la défensive ou que tu te montres rigide lors de notre discussion sur les améliorations à apporter. »
- « Suzanne, je souhaite te parler des problèmes que j'ai avec la nouvelle procédure que tu m'as récemment demandé d'utiliser. J'aimerais que nous ayons un échange franc et honnête afin que tu puisses apporter ta contribution à l'amélioration de cette procédure. »

La première réponse comprend le mot déclencheur *ne pas* qui donne au message une orientation négative (voir le chapitre 8). La seconde réponse fait part d'une *intention positive*, en indiquant à Suzanne que vous voulez que la discussion débouche sur quelque chose de bien (voir le chapitre 11). Le ton employé favorise une discussion positive.

✓ **Préparez l'auditeur à ce qu'il doit faire.** Parfois, vous attendez de votre auditeur une action positive découlant de votre message. Voici un exemple :

« Brigitte, une fois que j'aurai terminé de décrire le fonctionnement de ce projet de conversion du système, j'aimerais que tu me poses des questions sur les points qui ne te paraissent pas clairs et que tu m'indiques les avantages et inconvénients de ma proposition. »

Dans cet exemple, vous demandez à l'auditrice d'être prête à réagir à ce qu'elle entend. Formulées de manière positive et entraînant des conséquences raisonnables, ces demandes font passer le locuteur de l'état passif à l'état actif, lui permettent de porter son attention sur vos propos et le prépare à alimenter la conversation de manière constructive.



Veillez à centrer votre auditeur sur la façon d'agir, et non de penser, suite à votre message. Évitez de dire aux gens ce qu'ils doivent penser, car cela risque de les pousser à couper court à la discussion. Laissez-les donner leur opinion mais aidez-les à être en phase avec vous afin qu'ils sachent quel type de retour vous attendez.

Mettre la touche finale

Dans les anciens films et dessins animés, vous saviez quand c'était terminé car le mot *Fin* apparaissait à l'écran. Dans la mesure où vous ne disposez sans doute pas d'un écriteau « Fin » à portée de main quand vous parlez, il vous faut d'autres moyens pour signifier à vos auditeurs que la conversation est terminée.

La conversation doit se terminer par une conclusion limpide. Plutôt que de laisser un problème en suspens (Que va-t-il se passer ensuite? Qui va faire quoi? Sommes-nous parvenus à un accord?), vous devez veiller à conclure correctement, pour que vous et votre auditeur ayez un sentiment d'accomplissement. Cela vous permet de savoir que votre travail est terminé ou de connaître ce qui vous attend. Clarté et résultats, et non confusion et perte de temps.



Voici quelques moyens pleins d'assurance pour conclure vos conversations de manière positive :

- ✓ **Récapitulez.** Cela permet à votre auditeur de retenir les points essentiels de votre message. Comme les énoncés préliminaires, la récapitulation doit être brève. Généralement, tenez-vous en à résumer trois points maximum car, au-delà, vous risquez de trop entrer dans les détails et de ne pas donner à votre auditeur l'impression que la conversation touche à sa fin. Voici un exemple de récapitulation satisfaisante :

« Pour résumer, le programme de formation en service à la clientèle que je propose durerait une journée et comprendrait des exercices interactifs et des instructions pour assurer les contacts directs avec les clients. »

Cette récapitulation en une phrase permet de résumer les trois points principaux sans ennuyer l'auditeur, ni semer la confusion dans son esprit avec trop de détails. Ce sont toutes les qualités que doit présenter une bonne récapitulation.



Échanger avec quelqu'un qui se met sur la défensive

Voici comment une responsable manœuvrait avec un employé qui avait tendance à se mettre sur la défensive dans certaines situations.

Tina reçut l'appel d'un client qui avait eu affaire la veille à Régis, l'un de ses employés. Le client venait se plaindre de la façon dont Régis gérait son compte. Suite à l'exposition de la situation par le client, Tina savait qu'elle devait aborder le problème avec Régis. Par expérience, elle était persuadée que si elle faisait l'ombre d'une critique à Régis, il se mettrait sur la défensive, de la tension transparaîtrait dans sa voix, il l'interromprait à plusieurs reprises, nierait les faits ou contrerait ses arguments. Ces comportements rendaient la résolution du moindre problème difficile avec Régis.

Cette fois, cependant, Tina débuta la conversation avec Régis par des propos préliminaires pleins d'assurance. Elle dit : « Régis, je souhaiterais te parler de certaines remarques faites par le client de chez ABC avec qui tu as traité hier. Je vais commencer par te donner mon

avis. Ensuite je souhaiterais que nous parlions ensemble de ce qui s'est passé, puis que nous voyions comment nous pourrions répondre au mieux aux inquiétudes de ce client. Pendant toute la conversation, j'aimerais que tu m'écoutes d'une manière réceptive et l'esprit ouvert, puis que tu sois fixé sur les solutions envisageables pour résoudre ce problème. »

Régis, qui serrait les bras de son fauteuil pendant une grande partie de la conversation, ne choisit pas la défensive. Il écouta l'avis de Tina, ne remit en cause aucun point et proposa des mesures pour résoudre le problème avec le client, ce à quoi Tina tenait le plus.

Dans cette histoire, Tina a indiqué le sujet dans sa première phrase d'introduction. Puis, elle a révélé la structure de la discussion, adopté le ton constructif qu'elle souhaitait et préparé Régis à ce qu'il devait faire, le tout en un seul paragraphe. Concis, franc et précis. C'est le genre de propos d'introduction à privilégier lors d'interactions qui s'annoncent délicates.

✓ **Dites ce dont vous avez besoin.** Similaire à la récapitulation, ce type de conclusion indique à l'auditeur des mesures précises à prendre ou l'aide à apporter, ce qui répond aux besoins associés à la situation. Voici un exemple :

« Bon, Alice, en bref, pour que mon équipe puisse aider la tienne pendant cette courte période, il faudrait que tu nous fournisses tous tes travaux de recherche, ainsi que les solutions que tu as testées pour résoudre le problème. »

Cette conclusion invite l'auditeur à prendre acte de ce que vous attendez de lui. S'il ne le fait pas, demandez simplement « Tu vas pouvoir le faire? ». Cette question efface les éventuels doutes : l'autre partie est-elle décidée à satisfaire les besoins que vous avez exprimés.

✔ **Parlez des étapes suivantes.** Souvent, il vous arrive de coopérer avec quelqu'un d'autre sur une tâche qui requiert des travaux complémentaires. Pour que les étapes suivantes ne restent pas dans le flou, abordez-les. Vous pouvez faire des suggestions ou demander à l'autre personne de proposer un plan, avec l'idée que la conversation ne prendra fin qu'une fois les étapes suivantes définies. Voici un exemple :

« André, à partir des points d'accord, quel sera le plan d'action ? Tu expérimentes les idées avec ton équipe et je fais la même chose de mon côté, puis nous nous réunissons dans une semaine pour passer en revue les réactions et voir s'il faut opérer des changements ? Ça te paraît comment ? »

Ce genre de conclusion fixe une orientation pour chaque partie et assure une progression du projet, intégrant les problèmes, garantie d'une efficacité immédiate.

✔ **Demandez l'accord de l'autre partie.** Vous pouvez songer au moment de la conclusion que tout le monde est d'accord avec les points traités. Mais, s'il n'est pas exprimé clairement, cet accord n'existe pas, les divergences pouvant subsister dans le silence. Ce n'est pas parce que personne n'a émis d'objection que tout le monde est d'accord. Quand la conversation arrive à son terme, l'accord implique confirmation. Une question s'impose, qui lève l'incertitude. Voici un exemple.

« Richard, pour conclure, es-tu d'accord pour soutenir la stratégie marketing que j'ai présentée aujourd'hui ? »

Cette conclusion en une phrase est une question directe pour obtenir une confirmation. Si l'autre personne dit non, vous savez alors qu'il reste des problèmes non résolus et que la conversation doit donc se poursuivre. L'absence de confirmation peut susciter des malentendus, à la source de réactions d'opposition. L'accord assuré par l'affirmation d'un soutien supprime le doute et enrayer les suppositions.

✔ **Demandez à l'autre de s'engager à agir.** Un autre moyen de conclure avec assurance une conversation consiste à demander à l'autre de s'engager à agir. Il s'agit généralement de s'assurer qu'il va prendre les mesures qui ont été décidées. Voici un exemple :

« Alors Julie, quand pourras-tu revenir vers moi avec une réponse à la question que j'ai soulevée ? »

Il s'agit parfois de confirmer un engagement :

« Pour confirmer, Robert, tu vas te charger de tous les travaux de recherche du projet, c'est ça ? »

Lorsque vous demandez l'accord ou confirmez l'engagement afin de conclure une discussion (ces deux efforts allant parfois de pair), vos questions doivent être fermées (le chapitre 5 vous dit comment poser des questions). Le recours délibéré à des questions fermées appelle

des réponses brèves et définitives. Vous souhaitez savoir si la personne répond *oui* ou *non* à la question posée ou quand une mesure sera prise. La réponse définitive pousse l'autre partie à donner son accord ou à s'engager d'une manière claire, en toute certitude.

Aider son auditeur à rester concerné

Maintenant que vous savez comment préparer des messages précis et structurés, et conclure la communication sans laisser aucune zone d'ombre, vous devez apprendre que faire et dire entre l'introduction et la conclusion. L'accent mis sur cette zone intermédiaire permet de tenir l'auditeur en haleine et d'assurer la compréhension du message. Les conseils et stratégies contribuant à atteindre ces objectifs reposent sur les outils verbaux et non verbaux de l'expression avec assurance traités dans les chapitres 7 et 8, et indiquent ce que vous pouvez dire, faire et demander pour aider l'auditeur à rester impliqué dans la conversation.

Ajouter du sens à son message

Cette section propose des conseils sur les moyens de rendre votre message plus compréhensible et plus intéressant. Suivez-les et vos auditeurs vous suivront plus facilement.

Utiliser des aides visuelles

Elles peuvent aider les autres à voir ou lire votre message et revêtent différentes formes : graphiques et tableaux; photocopiés; rapports écrits; images et photos; diagrammes et dessins; articles; infographie; cartes; diapositives.

Lorsque vous délivrez un message important, les éléments visuels fournissent des données (en images ou écrites) qui étayent vos points essentiels. Ces aides contribuent à obtenir une meilleure compréhension de votre message. Cependant, si le récepteur se focalise dessus, elles peuvent le distraire et nuire à la clarté du message. L'idée est d'utiliser des supports ou des visuels lorsque vous faites oralement des remarques importantes. Voici quelques exemples :

- ✓ « Vous retrouverez sur la page de garde du photocopié les recommandations importantes que je vais vous expliquer au cours de cet exposé. »
- ✓ « Regardez ce graphique (*vous le pointez du doigt*) afin de suivre les tendances des réactions de la clientèle à notre programme publicitaire, dont je vais vous expliquer les faits marquants. »

- ✓ « Cette photo vous donne une idée du problème de gaspillage apparu dans l'usine. »

Montrer ce que l'on veut dire

Quand vous le pouvez, montrez concrètement ce dont vous parlez afin de rendre votre message plus clair.



Au début de ma carrière, j'occupais des fonctions qui consistaient à rédiger des fiches de poste. La meilleure méthode était d'interroger les employés afin de découvrir quelles tâches ils devaient exécuter. N'ayant pas les connaissances techniques suffisantes pour comprendre aisément en quoi consistait leur emploi, je leur demandais de me conduire à l'étage de la fabrication pour me montrer concrètement ce qu'ils faisaient au quotidien. De retour en salle de conférence, quand ils commençaient à me décrire les tâches dont ils étaient responsables, je suivais bien plus facilement sans pour autant avoir une quelconque expertise technique.

Voir, c'est croire. Plus important encore, voir aide vos auditeurs à comprendre le sujet dont vous parlez. Emmenez la personne au cœur de l'événement pour lui expliquer votre pensée. Pour décrire le fonctionnement d'un matériel, mettez l'autre personne devant. Pour expliquer les caractéristiques d'un produit, faites-le fonctionner tout en parlant.

Cet effort pédagogique articule votre message et la réalité tangible, en fait ressortir les fondements, ce qui aide les auditeurs à voir ce que vous voulez dire. Il les pousse souvent à poser des questions qui améliorent votre présentation.

Raconter des histoires et des anecdotes

Caractéristique commune aux personnes de tous âges, elles aiment qu'on leur raconte des histoires. Une anecdote ou une histoire est un atout essentiel, si elle illustre parfaitement le point que vous développez. Pour qu'elle soit efficace, vous devez être capable de répondre aux questions suivantes :

- ✓ Quel est le lien de l'histoire ou de l'anecdote avec le point que je suis en train d'expliquer ?
- ✓ Comment l'histoire ou l'anecdote étaye-t-elle l'argument que je suis en train de développer ?
- ✓ En quoi l'histoire ou l'anecdote aidera-t-elle les auditeurs à mieux saisir mon propos ?

Quand vous racontez des histoires ou anecdotes qui appuient clairement une idée, votre message devient tout de suite plus intéressant et plus facile à comprendre.



Ne lisez pas ce qui est écrit sur les supports visuels (*Pas de redondance informative*)

Évitez de lire des contenus à vos auditeurs, surtout quand vos supports visuels renferment des informations écrites. Lire ce que peuvent lire les autres présente deux inconvénients majeurs. Premièrement, c'est une insulte à l'intelligence de vos auditeurs. Il ne s'agit pas de raconter une histoire à un enfant avant qu'il s'endorme. Vos auditeurs sont capables de lire l'information eux-mêmes. Deuxième-

ment, cette lecture n'a pas le même effet que le développement de l'information en question, car vous ne regardez plus vos auditeurs et vous adoptez généralement un ton monotone qui les fait décrocher assez rapidement. Par conséquent, exprimez-vous sans lire, et attirez leur attention sur certaines parties de vos supports visuels afin d'étayer votre message verbal.



Plus votre histoire est longue, détaillée, moins elle illustre votre propos avec efficacité. Si vous testez la patience des gens en leur faisant ingurgiter une histoire développée en détours inextricables, vous ne disposerez plus de leur attention quand le moment sera venu d'établir le lien avec le point que vous vouliez illustrer. De même, moins votre histoire est structurée, moins vos auditeurs sont en mesure d'en saisir le sens.

Ajouter du bon sens à l'humour

Un trait d'humour confère une touche de séduction à votre message. Fort à propos, il fait diminuer la tension et détend vos auditeurs.

Vous établissez un rapport avec le public grâce à l'humour à certaines conditions :

- ✓ Vos auditeurs rient *avec* vous et non *de* vous. Ils ne pensent pas que vous vous moquez d'eux, non plus.
- ✓ Prendre une situation avec légèreté a le mérite de détendre l'auditoire sans le détourner du caractère sérieux du sujet abordé.
- ✓ Les auditeurs établissent un lien avec votre situation et rient s'ils jugent votre trait d'humour amusant et non parce qu'ils sont censés rire à certains moments précis.

ATTENTION



Pas de blagues de mauvais goût !

Voici des pièges à éviter si vous voulez faire de l'humour. Certaines bévues diluent l'importance de votre message et rebutent généralement vos auditeurs :

✓ **Les sarcasmes** : le sarcasme est différent du trait d'esprit, lequel est une remarque fine qui fait rire. Le sarcasme est une remarque caustique lancée prétendument en plaisantant mais que les gens prennent pour une attaque. Dire « Ne le prenez pas pour vous » ne diminue pas le côté acerbe du sarcasme et ne le transforme pas en trait d'esprit. Cela risque plutôt de vous faire passer pour un crétin.

✓ **Les railleries** : les railleries sont parfois un peu sarcastiques. C'est une plaisanterie qui va trop loin. Certaines personnes se montrent très mal à l'aise quand vous les faites marcher, surtout quand votre intention est de faire passer un message important. Les railleries donnent l'impression aux

autres que l'on se moque d'eux et qu'ils sont la cible des plaisanteries, ce qui n'est pas du tout le genre de sentiments à faire naître chez vos auditeurs quand vous voulez qu'ils soient attentifs à votre message.

✓ **Les blagues scabreuses** : plaisanteries à connotation sexuelle ou concernant l'origine, la religion ou l'orientation sexuelle. Si certaines personnes rient facilement à ce genre de blagues, d'autres se sentent particulièrement offensées, surtout dans le milieu professionnel où elles peuvent se traduire par des poursuites, voire un licenciement pour leur auteur.

✓ **Essayer de jouer au comique** : si vous essayez à tout prix d'être marrant, votre message perd souvent son caractère important et on ne vous prend pas au sérieux. Vous risquez de ne pas être dans la bonne tonalité ; et l'humour, lorsqu'il est forcé, tend à perdre sa valeur positive.

Les histoires permettent souvent de glisser un trait d'humour dans les messages importants. Elles font part d'expériences personnelles auxquelles les autres peuvent s'identifier de différentes manières. Elles provoquent le rire, par écho aux souvenirs des auditeurs.

Amener l'auditeur à répondre

En tant que locuteur, vous pouvez inviter vos auditeurs à participer de manière plus active à la conversation, de façon à ce que votre message soit perçu et compris au mieux. Pour cela, demandez l'avis de vos interlocuteurs, suscitez les questions, puis répondez-y, ou répondez à des questions par d'autres questions, vérifiez que le message a bien été compris et prêtez attention à la façon dont il est perçu.

Demander l'avis de son interlocuteur

Vous est-il déjà arrivé d'avoir une conversation au travail avec quelqu'un qui restait là, l'air absent, sans rien dire ni afficher le moindre sourire ou froncement de sourcil, alors que vous veniez de lui dire quelque chose d'important ? Dans ce cas, vous vous demandez si la personne a apprécié votre message, si elle est d'accord ou si la conversation l'a intéressée. Sans aucune réaction ni avis de sa part, vous ne pouvez connaître l'impact de votre message.

Dans ces circonstances, évitez de vous répéter, terminez votre propos puis posez des questions ouvertes telles que :

- ✔ « Qu'en pensez-vous ? »
- ✔ « Quels sont pour toi les avantages et inconvénients de ma proposition ? »
- ✔ « Pouvez-vous me donner votre point de vue sur cette affaire ? »
- ✔ « Comment juges-tu ma suggestion ? »

Les questions ouvertes, traitées au chapitre 5, appellent des réponses exprimant des idées ou des sentiments. On ne peut y répondre par un ou deux mots comme à une question fermée. Lorsque vous parlez à un auditeur passif, les questions ouvertes fonctionnent bien, car elles vous permettent de passer du rôle de locuteur à celui d'auditeur, en cours de conversation. En guise de préambule, vous pouvez signaler à l'auditeur que vous attendez son avis. Vous pouvez même préciser le genre de réaction que vous attendez quand vous en aurez terminé (voir la section « Ouvrir dans les règles de l'art », plus haut dans ce chapitre). Le moment venu, posez carrément la question en rapport avec ce que vous voulez.

Encourager les questions, puis y répondre

Quand les auditeurs vous posent des questions sur votre message, il vous est plus facile de vous exprimer avec clarté. Les questions vous donnent l'occasion de clarifier certains points clés, d'aborder des soucis et de persuader les autres de tenir compte d'un point de vue différent. En termes simples, les questions vous facilitent considérablement la vie.

Vous devez donc faire en sorte de susciter les questions :

- ✔ Quand votre message est assez long, indiquez d'emblée aux auditeurs qu'ils peuvent poser des questions à tout moment.
- ✔ Quand on vous pose une question, optez pour un renforcement positif, ce qui encourage les réactions : « C'est une bonne question » ou « Merci de m'avoir posé cette question ».

- ✔ Quand vous bouclez un point particulièrement long, dites : « Quelles sont vos questions sur ce thème ? » Les questions ouvertes telles que celles-ci fonctionnent bien mieux que les questions fermées traditionnelles telles que « vous avez des questions ? » ou « vous avez compris ce que je vous ai dit ? » Rares sont les personnes à répondre *non* à la dernière question et *oui* à la première. Mais aucune de ces deux questions n'appelle une réponse détaillée de la part de votre récepteur.
- ✔ Répondez aux questions de manière claire et positive.



Le meilleur encouragement à poser des questions est de se trouver en face d'une personne réceptive et prête à fournir des réponses limpides et directes. Pour répondre avec efficacité aux questions des auditeurs, évitez les commentaires qui les incitent à rompre le contact :

- ✔ les commentaires exprimant un désaccord ou laissant entendre, dès le début de votre réponse, que l'autre personne a tort ;
- ✔ les commentaires qui reprochent à la personne d'avoir soulevé un problème ;
- ✔ les commentaires qui tournent autour du pot sans jamais parvenir à l'essentiel ;
- ✔ les commentaires qui se transforment en excuses, avec généralement un « mais » au milieu de la première idée (les messages ambivalents sont traités au chapitre 8).



Pour répondre avec efficacité aux questions, soyez direct et concis. Dans des conversations plus complexes, traitez les questions en employant la méthode suivante en trois étapes :

1. Démarrez votre réponse par quelque chose de positif ou d'affirmatif.

« Je suis ravi que vous évoquiez ce problème. »

Si vous n'êtes pas complètement sûr de comprendre la question posée, paraphrasez-la pour vérifier son sens. Cela vous donnera le temps de réfléchir à une réponse possible.

2. Fournissez votre explication dans la réponse à la question.

Si besoin est, fournissez des exemples et racontez des anecdotes pour illustrer votre réponse.

3. Concluez par un bref résumé de votre réponse.

Récapitulez en une phrase.

Répondre à une question par une autre question

De temps en temps, vous pouvez répondre à une question par une autre question. Cette astuce vaut surtout quand on vous pose une question difficile et que vous souhaitez en savoir plus sur le fond de la pensée de celui qui vous la pose. Voici deux exemples :

- ✓ « Annie, je perçois comme une inquiétude dans ta question. C'est à propos de quoi ? »
- ✓ « Frédéric, j'aimerais que tu m'aides à comprendre. Pourquoi cette question ? »

Comme le montrent ces exemples, vous passez du statut de locuteur à celui d'auditeur en cours de conversation, avec l'objectif de mieux comprendre l'état d'esprit de votre interlocuteur. Vous pouvez même paraphraser l'explication se cachant derrière la question éventuellement en réfléchissant les sentiments (voir le chapitre 5). Ainsi, lorsque vous réagissez au problème soulevé, vous êtes plus à même de viser dans le mille et d'éviter les informations hors de propos. En conséquence, même quand vous devez parler, l'idéal est parfois de commencer par écouter.

Vérifier si le message a bien été compris

Ce dernier conseil pour obtenir une réaction des auditeurs concerne la perception des messages non verbaux qu'ils transmettent en tant que récepteurs. Prêtez attention à leur ton et à leur langage corporel, en particulier aux expressions de leur visage. Ils affichent parfois des mines inquiètes ou perplexes.

Face à ce genre de réaction, réagissez à ce que vous voyez au lieu de poursuivre. Il suffit parfois d'adapter votre vocabulaire ou de modifier votre débit pour être plus en phase avec l'auditeur. Encore mieux, vous pouvez être franc et dire comment vous percevez son état d'esprit :

« Mes propos ont l'air de vous dérouter. Dites-le-moi si c'est le cas. »

Cette réflexion des sentiments invite votre auditeur à vous faire part de ce qu'il a en tête et vous permet de modifier certaines choses ou de répondre à ses inquiétudes. La réaction non verbale se transforme alors en réaction verbale, ce qui facilite la transmission de votre message en termes clairs, concis et positifs.

Échafauder un plan pour les problèmes délicats

Au travail, vous pouvez parfois être confronté à des situations vous obligeant à résoudre des problèmes délicats ou à traiter des questions importantes. Votre intérêt est bien entendu que tout se passe pour le mieux.

Très souvent, les gens improvisent, c'est-à-dire qu'ils démarrent une réunion sans l'avoir préparée ni y avoir réfléchi. Vous savez ce qui se passe dans des situations critiques quand vous parlez sans réfléchir ? Vous pouvez être mal compris ou réagir de manière excessive aux commentaires des participants. En deux mots, le résultat devient incertain quand vous faites dans l'improvisation.

Élaborer votre stratégie vous prépare à affronter les situations difficiles et vous permet de disposer d'un plan d'action structuré pour la réunion qui s'annonce houleuse. Armé d'un plan, vous êtes à même d'obtenir bien plus souvent les résultats positifs souhaités que si vous débarquez simplement la fleur au fusil.

Savoir quand élaborer son plan

Dans quelles situations la conception d'un plan de communication vous rend-elle service ? Ce genre de préparatif est à réserver pour les occasions spéciales, situations critiques au cours desquelles il faut aborder des problèmes délicats ; quand il est essentiel d'être organisé et de faire attention à ce que vous allez dire pour garantir l'obtention de résultats positifs.

Voici des exemples d'occasions spéciales pour lesquelles il est dans votre intérêt d'avoir un plan d'action :

- ✔ **Faire des propositions à sa hiérarchie.** Il arrive que le consentement de vos supérieurs hiérarchiques soit nécessaire pour obtenir certaines choses : l'achat d'un appareil onéreux, l'augmentation des effectifs au sein de votre équipe ou un changement stratégique essentiel. Dans tous les cas, vous tenez à ce que vos recommandations apparaissent comme méthodiques et structurées aux yeux de votre hiérarchie. C'est donc l'occasion idéale pour élaborer un plan d'action.
- ✔ **Résoudre des conflits ou problèmes avec les autres.** Supposons que vous ayez un problème avec quelqu'un ; quelque chose ne va pas comme vous le voudriez. Les émotions s'en mêlent. Vous savez que si vous ne déballez pas tout, la situation ne s'améliorera pas. Mais improviser dans une situation délicate provoque généralement une décharge d'émotions incontrôlable. Voici donc une autre excellente occasion d'élaborer un

plan avant d'affronter une situation difficile (voir le chapitre 12 pour les résolutions de problèmes dans ce genre de situations conflictuelles).

- ✓ **Manceuvrer habilement lors de réunions avec des clients.** À l'approche d'une réunion importante avec un client, vous devez prévoir de montrer ce que vous savez faire pour résoudre un problème épineux ou qu'il signe le prochain contrat. Il va être crucial d'arriver bien préparé pour obtenir des résultats positifs. Commencez donc par échafauder un plan d'action.
- ✓ **Animer des réunions.** Essayer d'animer une réunion sans ordre du jour, c'est chercher les ennuis, même si c'est une pratique courante dans le monde du travail. L'ordre du jour d'une réunion est une sorte de plan d'action. Il vous aide à définir la structure de la réunion et à maintenir les participants concentrés, autant de facteurs importants pour une efficacité maximale.
- ✓ **Relater des faits importants aux autres.** Cette situation se présente quand vous faites partie de l'encadrement. Il se peut que vous deviez annoncer des changements importants à venir (réduction des effectifs, nouvelle stratégie ou changements de postes). C'est le genre d'événement qui affecte considérablement les autres, positivement ou négativement. Vous tenez alors à avoir bien en tête les informations à communiquer.
- ✓ **Persuader les autres de soutenir l'idée défendue.** Si vous avez besoin qu'une de vos idées reçoivent le soutien des membres de votre équipe ou du personnel d'autres départements pour qu'elle trouve une application concrète, il peut alors être utile d'élaborer votre plan à l'avance.
- ✓ **Faire une présentation importante.** Nombreuses sont les personnes à devoir faire des présentations formelles devant les autres membres de leur équipe, les cadres de l'entreprise, d'autres équipes ou des clients. Il s'agit de situations critiques et vous souhaitez bien vous en tirer. La préparation de votre plan s'impose donc (voir le chapitre 14 pour la structure de ces présentations).

L'élaboration proprement dite du plan

Élaborer votre plan, c'est structurer votre effort de communication face à un public. Bien que cela puisse se dérouler parfois par écrit, vous vous préparez la plupart du temps à une communication en direct au cours de laquelle vous allez aborder des thèmes primordiaux. Concrètement, la préparation consiste à rédiger une trame écrite, à organiser les documents qui vont étayer votre propos et les supports visuels que vous allez utiliser lors de cette présentation.



Les sections suivantes passent en revue des conseils pour élaborer votre plan afin que vos interactions importantes amènent des résultats positifs.

Commencer par faire ses devoirs

Sachez quelles recherches vous devez effectuer, quelles données vous avez besoin de recueillir et quels problèmes sont à mieux cerner. Il n'y a rien de pire que d'informer un décideur d'un fait important en oubliant des informations essentielles ou sans disposer de l'ensemble des faits, clairement agencés, qui appuient l'exposé.

Parfois, vous faites vos devoirs en lisant des rapports, des articles ou d'autres informations. À d'autres moments, vous devez, en même temps parler aux autres pour obtenir des réponses. Si besoin est, il peut s'agir de créer des supports visuels et documents de référence qui vous aideront à présenter vos arguments.

Les gens sont souvent impressionnés quand vous arrivez en réunion en ayant préparé vos interventions. La façon dont vous faites votre présentation montre que vous avez préparé votre affaire méticuleusement, efforts qui favorisent une bonne réception de votre message.

Prendre en compte son public

Le contenu de votre plan dépend du public. Voici des facteurs à prendre en compte :

- ✔ Qui est votre public et qu'est-ce qui est important pour lui?
- ✔ Quels sont les points chauds (points critiques à aborder et sujets délicats à éviter)?
- ✔ Quel est leur niveau de compréhension du thème que vous allez traiter et le meilleur langage à adopter?
- ✔ Quels sont le meilleur moment et le meilleur endroit pour parler de votre sujet?
- ✔ Quelles objections peut-on vous faire, quelles sont les éventuelles réactions négatives et comment y faire face au mieux?

Anticiper ces questions fait souvent partie des devoirs précédant la préparation du plan. Les devoirs et la planification vous permettent au moins de tailler votre message sur mesure en fonction de votre auditoire, afin de déclencher des réactions favorables.



Tracer les grandes lignes de son plan de communication

Une fois vos devoirs terminés et les facteurs liés au public pris en compte, vous êtes prêt à élaborer votre plan par écrit. Voici des facteurs clés à aborder :

1. Définir l'introduction.

Déterminez le sujet et présenter le contexte si besoin est.
Énoncez votre objectif, à savoir ce que vous visez pour cette réunion.
Mentionnez le résultat que vous souhaitez obtenir.
Indiquez aux auditeurs ce que vous attendez d'eux pour qu'ils reçoivent votre message du mieux possible.

2. Organiser les points essentiels.

Déterminez les points essentiels et l'ordre dans lequel vous souhaitez les aborder.

Choisissez les histoires et anecdotes qui vous aideront à illustrer votre propos et décidez du moment où vous allez les raconter.

Si vous utilisez des supports visuels, choisissez le meilleur moment pour les présenter.

Vous devez également savoir quand vous allez injecter une force attractive en montrant à votre public les avantages de votre proposition, la solution que vous préconisez pour le problème identifié ou l'idée de changement qui apportera les améliorations souhaitées.

3. Obtenir les réactions des auditeurs.

Déterminez quand vous souhaitez que l'auditoire réagisse (à un moment précis ou à tout moment).

Préparez quelques questions pour inviter l'auditoire à donner son avis.

Préparez des réponses aux éventuelles inquiétudes de l'auditoire.

4. Mettre un terme à la réunion.

Prévoyez comment conclure la réunion (récapitulation des points importants, confirmation de l'accord obtenu ou exposé des étapes à suivre).

Exemple de plan



Grégoire est responsable des rémunérations et avantages sociaux dans une grande entreprise depuis sept mois. Le prestataire utilisé par l'entreprise pour les retraites complémentaires proposées au personnel est inefficace, fait souvent des erreurs et n'est jamais aimable avec les employés. Ce qui est, par ailleurs, un bon régime d'avantages sociaux est devenu, bien avant que Grégoire ne prenne ses fonctions, une grande source d'agacement pour nombre d'employés de l'entreprise. Ses efforts envers le prestataire pour contribuer à améliorer l'administration et les services n'ont pas produit de résultats tangibles.

Grégoire a programmé une réunion avec son chef, le directeur adjoint des ressources humaines, ainsi que le PDG de l'entreprise. Bien que ces deux personnes soient au courant des problèmes, il sait qu'elles n'ont pas conscience de l'ampleur du désastre. Il a préparé une stratégie en deux temps : créer un nouveau poste dans son équipe et s'engager avec un autre prestataire, avec lequel il travaillait dans son ancienne entreprise. Après avoir fait ses devoirs, Grégoire savait quels allaient être les points chauds de l'entrevue : le directeur adjoint a choisi ce prestataire il y a quelques années et entretient de bonnes relations avec les dirigeants de cette société, et le PDG rechigne à créer un nouveau poste en dehors du service commercial. Grégoire sait également qu'ils souhaitent ménager le moral des employés et que rien ne vienne nuire aux performances du personnel.

Voici le plan que Grégoire a élaboré pour cette réunion cruciale :

1. Introduction.

Définir l'objet de la réunion : corriger le problème d'administration des produits de retraite complémentaire et parvenir à une solution rentable qui augmentera le niveau de satisfaction des employés.

Demander aux auditeurs d'écouter d'abord la proposition avant de poser des questions et de donner leur avis.

2. Passer en revue les points clés (moins de 15 minutes).

Exposer les problèmes rencontrés ces sept derniers mois et montrer comment la situation a touché les employés.

Relater des histoires afin d'illustrer les comportements constatés. Plutôt que de critiquer le prestataire actuel, insister sur l'état d'esprit des employés et le nombre de problèmes rencontrés.

Montrer les mesures prises avec le prestataire. Insister sur le fait qu'il a une grosse clientèle et qu'il lui est difficile de réaliser des changements.

3. Recommander une solution.

Montrer comment les services actuels pourraient mieux fonctionner grâce à deux mesures : recruter une nouvelle personne, et travailler avec un autre prestataire qui se concentrera simplement sur les réclamations au lieu de prendre en charge tous les aspects du service, le restant des tâches pouvant être réglé en interne.

4. Montrer les avantages de la solution proposée.

- Montrer que le coût du nouveau régime serait à peu près similaire à celui du prestataire actuel.
- Montrer les résultats obtenus par le nouveau prestataire.
- Expliquer que son personnel sera plus enclin à aider les employés et qu'il faut actuellement réaliser de nombreux efforts pour obtenir la même chose du prestataire actuel.
- Expliquer que le logiciel du nouveau prestataire (qui rendra service au personnel) est inclus dans les coûts.
- Expliquer que le contrat du prestataire actuel arrive à échéance dans deux mois, ce qui facilitera la transition.
- Résumer la satisfaction que retirera le personnel d'un changement de prestataire.

5. Faire en sorte que le directeur adjoint des ressources humaines et le PDG réagissent en posant les questions suivantes.

- Quelles sont vos questions ?
- Quels aspects de la proposition trouvez-vous intéressants ?
- Est-ce que je peux répondre à vos inquiétudes ?

6. Conclure.

- Confirmer l'accord.
- Exposer les étapes suivantes.

Une fois les grandes lignes de ce plan tracées, Grégoire se sent prêt à faire valoir ses arguments. Bien qu'il sache n'avoir aucune garantie quant à l'acceptation de sa proposition, il se présente à cette réunion confiant dans sa capacité à présenter sa proposition suffisamment bien pour obtenir l'accord du directeur adjoint des ressources humaines et du PDG. C'est l'essence même de l'objectif associé à l'élaboration du plan.

Connaître son public (surtout s'il s'agit de votre patron)

J'avais un patron qui était un décideur essentiel et dont je devais parfois obtenir l'accord pour réaliser les changements importants que je proposais au sein de l'entreprise. Ayant appris à le connaître, cela m'a permis de mieux préparer mon plan de communication quand je devais lui exposer un problème.

Tout d'abord, je savais qu'il était plus attentif et détendu en fin de journée. Il ne fallait donc jamais que je lui parle de problèmes importants avant 16h00. Il avait également tendance à se montrer plus détendu quand les discussions avaient lieu dans son bureau. Bien qu'ayant une compréhension générale de la plupart des questions que je lui exposais, il avait tendance

à s'enliser dans les détails si je négligeais ma présentation. J'ai donc appris à m'en tenir à l'essentiel et à ne lui fournir des détails que s'il fallait vraiment que je développe.

J'ai également découvert qu'il aimait savoir en quoi une proposition allait aider l'entreprise, tout en ne représentant pas un fardeau pour lui ou quelqu'un d'autre. Je faisais donc passer les coûts au second plan et j'insistais sur les avantages. Je mettais moins l'accent sur les changements radicaux que sur l'amélioration qu'apportait la proposition soumise. Je me montrais plus discret sur l'implication qu'il devrait avoir et faisais ressortir la façon dont je pouvais tout mettre en œuvre.

Quatrième partie

Régler les conflits en vue d'un compromis



« Notre succès tient essentiellement à notre capacité à résoudre les conflits avant de nous mettre au travail. »

Dans cette partie...

Au travail, les conflits sont inévitables. La clé est donc de savoir les régler. Dans cette partie, vous découvrez comment affronter les situations conflictuelles de manière constructive et non les faire dériver en confrontations majeures. Vous ajoutez également à votre arsenal des armes de communication qui vous aideront à venir à bout des conflits avec efficacité. Enfin, je vous présente des modèles de résolution de problèmes qui contribuent à transformer les conflits en solutions.

Chapitre 10

Aborder les conflits de manière constructive

.....

Dans ce chapitre :

- ▶ Comprendre ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas dans la résolution des conflits.
 - ▶ Tester l'adresse assurée et trois autres modes de résolution des conflits couramment employés.
 - ▶ Se montrer toujours respectueux dans les relations de travail.
-

Les conflits font partie de la vie et, vu le temps que vous passez au travail, notamment à échanger avec les autres, le lieu de travail risque vite de devenir un champ de bataille. Mais tous les conflits ne sont pas forcément néfastes et c'est votre approche des situations conflictuelles qui en décide.

Les conflits qui éclatent dans la sphère professionnelle portent généralement sur deux thèmes : les problèmes rencontrés dans l'exercice de vos fonctions et les relations de travail. Dans tous les cas, le facteur humain est déterminant, source des problèmes mais aussi clé pour la découverte de solutions. Les communications interpersonnelles, de l'écoute à l'expression orale, jouent un rôle essentiel dans la tournure que prennent les événements conflictuels.

Ce chapitre traite des comportements et des façons de communiquer contribuant de manière spectaculaire à résoudre les situations conflictuelles au travail. Il présente également une approche assurée utilisable pour les conflits mais aussi dans les relations professionnelles au quotidien.

Opter pour la voie de la résolution ou de l'aggravation ?

Un *conflit* est une situation dans laquelle plusieurs personnes ont une divergence qu'elle soit d'opinions, de méthodes, d'objectifs, de styles, de valeurs, etc. Ces différences sont un phénomène normal dans la plupart des lieux de travail et ont tendance à provoquer des conflits. Elles amènent également des situations au cours desquelles deux personnes se prennent à rebrousse-poil, ce qui correspond à une *incompatibilité de caractères*. Mais, avant d'utiliser des outils de communication qui vous aident à manœuvrer efficacement dans les conflits (voir le chapitre 11), et avant d'appliquer des modèles de résolution de problèmes pour trouver des issues heureuses aux conflits (voir le chapitre 12), vous devez d'abord prendre conscience des comportements et efforts de communication qui laissent croître – ou tuent dans l'œuf – les situations conflictuelles.

Autrement dit, l'issue heureuse ou malheureuse d'un conflit est conditionnée par l'approche employée. Quand votre approche vous fait glisser sur une pente destructrice (la *voie de l'aggravation*), la probabilité de résoudre de manière satisfaisante le conflit est proche de zéro, tandis que lorsque vous empruntez une pente constructive (la *voie de la résolution*), les chances d'obtenir des résultats positifs augmentent. C'est vous qui êtes aux commandes. Vous avez donc le choix de la voie.



Si vous ne contrôlez pas les autres, vous pouvez les influencer considérablement. La maîtrise de soi-même offre l'immense possibilité d'imprimer une influence positive dans nos relations avec autrui. Dans les situations conflictuelles, l'utilisation de votre influence positive est le secret pour demeurer constructif et obtenir les résultats visés.

La voie de l'aggravation : ce qu'il ne faut pas faire

Vous devez avoir conscience de ce qu'il faut éviter de faire, dire, manifester en cas de conflit. La liste des comportements de la présente section présente la voie du cap destructeur : il devient beaucoup plus difficile de manœuvrer pour régler les conflits. Ces comportements vous rappellent probablement des expériences, mauvais rôle d'acteur ou attitude passive voire prostration de celui qui subit un discours dérivant vers l'agressivité.

Dans mes séminaires sur la communication, je demande aux participants de se mettre en petits groupes et de réfléchir à la question suivante : en vous fondant sur vos expériences professionnelles, quels comportements destructeurs sont à éviter dans les situations conflictuelles ?

À quelles scènes avez-vous assisté dans vos différents parcours ? Cette activité ne pose jamais aucun problème, car tous les groupes trouvent des tas de comportements indésirables. Comparez votre liste à celle qui suit, établie à partir de mes séminaires.

- ✓ **Hurler** : peu de personnes réagissent bien quand vous leur parlez très fort afin d'essayer de communiquer avec elles. En public, les conséquences sont encore pires. Les hurlements intimident, mettent en colère ou poussent vos interlocuteurs à hurler à leur tour.
- ✓ **Faire des reproches** : c'est la critique à tout-va, véritable attaque verbale qui consiste à rejeter la faute sur l'autre. Quand vous vous focalisez sur tout ce qui ne va pas, vous perdez de vue le problème à résoudre. Dans le même temps, vous n'incitez pas vraiment les autres à agir de façon responsable et à œuvrer avec vous pour trouver des solutions.
- ✓ **Se mettre sur la défensive** : ce comportement, souvent la conséquence d'une interruption, d'un haussement de ton, d'une contre-attaque, donne à l'autre l'impression de voir se dresser un mur entre vous et lui.
- ✓ **Se concentrer sur des intentions perçues** : lorsque vous vous concentrez sur ce que vous croyez percevoir des intentions de quelqu'un d'autre dans une situation problématique, vous faites des suppositions. Les suppositions vous empêchent de bien mesurer les actes des autres que vous tordez en imaginant le pire. Vous ne pensez plus à des solutions et n'envisagez pas d'accorder aux autres le bénéfice du doute. Le chapitre 1 traite les problèmes posés par les suppositions.

Vous ne pouvez voir que les actes des autres, pas leurs intentions. Si vous vous en tenez aux actes, et délaissez les intentions, la probabilité de découvrir des solutions à des situations conflictuelles augmente.

- ✓ **Ne pas s'occuper de la situation** : c'est l'un des comportements les plus courants dans les situations conflictuelles, qui induisent une participation affective. Il n'est pas étonnant qu'elles provoquent souvent un grand malaise. Malheureusement, en cas de problème majeur, la réaction affective (qu'il s'agisse de quelque chose ou de quelqu'un) fait glisser l'attention qui n'est plus centrée sur la situation. Et pourtant, les choses ne vont pas s'arranger toutes seules. Très souvent, le problème s'aggrave. Tant que l'autre personne ne sera pas consciente de l'inquiétude que suscitent ses actes, elle n'éprouvera pas le besoin de modifier son comportement.

Dans les situations conflictuelles, la clé est de comprendre que la tension, si elle rend l'échange désagréable, n'appartient pas à l'équation, à résoudre indépendamment du malaise éprouvé. Accordez-vous l'autorisation d'être mal à l'aise. Puis concentrez-vous sur la meilleure façon de régler le problème avec l'autre partie et mettez de côté votre malaise. Une fois cette résolution mise en œuvre, vous pourrez affronter les difficultés et accroître vos chances d'obtenir un résultat positif.



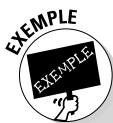
- ✔ **Envoyer des piques et faire des remarques sarcastiques** : ces commentaires dénigrent les autres ou les rabaissent. Il s'agit d'allusions à base de remarques sournoises. La pointe d'humour (prétendu) qui accompagne parfois ces remarques a uniquement tendance à accroître la tension dans les situations conflictuelles.
- ✔ **Proférer des insultes** : ce comportement n'a rien de subtil. Les insultes comprennent des injures. Lorsque vous qualifiez des actes (et parfois leur auteur proprement dit) de *stupides* et d'*idiots* (voir le chapitre 8), vous avez à tout le moins tendance à inciter les autres à ne pas souhaiter trouver des solutions.
- ✔ **Se plaindre en permanence de la situation** : dans les conflits, les difficultés rencontrées avec quelqu'un à propos d'un problème peuvent assurément être une source d'agacement. Mais lorsqu'une partie n'arrête pas de se plaindre d'une situation difficile, ce qui était parfois un simple défaut au départ peut se transformer en plaintes continuelles, insupportables pour tout le monde.
- ✔ **Fixer un ultimatum** : l'ultimatum a tendance à être perçu comme une exigence ou une menace. Il résonne comme un avertissement : « si tu n'arrêtes pas ou si tu ne fais pas les choses comme je le veux, voici ce que je vais te faire. ». C'est le pouvoir et non la raison qui prend le dessus pour remédier aux divergences. Avec des clients, votre activité en souffre et peut même être mise en péril. Avec des collègues, l'animosité et la défiance font leur apparition.
- ✔ **Imposer son point de vue par tous les moyens** : il ne s'agit assurément pas d'écouter activement ni de coopérer dans la recherche de solutions. Généralement, plus vous insistez pour imposer votre opinion, en ne faisant que très peu de cas de celle de l'autre, moins vous êtes persuasif.
- ✔ **Envoyer des e-mails incendiaires** : lorsque vous employez le courrier électronique pour exprimer votre désaccord avec les autres, surtout si vous mettez en copie des personnes n'étant pas directement concernées, vous renforcez les tensions et ne favorisez pas la mise en place de solutions. En fait, vous risquez de recevoir des réponses cinglantes. Lorsque vous avez des sujets délicats à aborder, les explications par e-mail entraînent des interprétations excessives par rapport à la réalité des intentions initiales (voir le chapitre 13).
- ✔ **Se plaindre aux autres au lieu d'aller voir le responsable** : ce comportement s'avère particulièrement destructeur dans les situations conflictuelles. Pour certains, cela revient à mettre un coup de couteau dans le dos, à savoir se plaindre aux autres du comportement d'une personne sans aller en parler directement à celle-ci. C'est le genre de comportement qui favorise les rumeurs et dirige l'énergie vers la malveillance.



Tous ces comportements ne font rien pour résoudre des situations conflictuelles. Ils décuplent la tension, mettent à rude épreuve les relations de travail, empêchent les situations de s'améliorer, détruisent la communication et nuisent au partage des informations. En bref, ils vous éloignent de la résolution du problème et mettent l'animosité au centre des débats.

Les clés pour avancer sur la voie de la résolution

Cette section montre comment aborder les situations conflictuelles de manière constructive et non destructive. Certaines compétences s'avèrent nécessaires pour adopter ces comportements (voir les chapitres 11 et 12), mais vous devez d'abord connaître et incorporer ces comportements constructifs essentiels dans votre approche afin que les outils fonctionnent efficacement. Voici ces comportements admirables :



Éteindre l'incendie déclenché par des e-mails

Paul était responsable d'une équipe qui travaillait avec passion, ce qu'il appréciait. Il était également conscient qu'en raison de cette passion, ses employés étaient parfois en désaccord entre eux, ce qui ne le gênait pas non plus. Les désaccords stimulent les idées et de nouvelles façons de considérer les problèmes. Paul n'avait pas envie d'avoir une équipe de béni-oui-oui.

Pour lui, l'essentiel était que ces conflits soient réglés de manière constructive et en interne. Il se montrait peu tolérant lorsque ces deux conditions n'étaient pas respectées.

Un jour, Marc, membre de l'équipe, envoya un e-mail virulent à son collègue Jacques qui

n'avait pas terminé une tâche pour un projet. Marc mit Paul et le restant de l'équipe en copie. Après avoir lu le message, Paul se rendit immédiatement dans le bureau de Marc et lui signala de manière ferme et directe que son utilisation de la messagerie dans cette affaire n'était pas du tout convenable. Formuler des reproches par e-mail, mettre les autres en copie et ne pas en parler directement à la personne n'étaient pas des façons de résoudre un conflit (voir le chapitre 13 sur la gestion des e-mails).

Marc revint vers Paul le lendemain et l'informa qu'il avait rencontré Jacques et qu'ils avaient réglé leur différend. L'incendie avait été rapidement éteint.

✔ **Aller directement à la source.** Rien ne saurait remplacer les interactions en face à face pour résoudre les litiges et conflits. L'e-mail ne peut y parvenir, ni les messages vocaux. En parler aux autres et non à la personne en question ne fait pas non plus l'affaire. Les protagonistes doivent se rencontrer et parler pour régler leurs différends. Cette méthode éprouvée, vieille comme le monde, est la meilleure pour résoudre les conflits de manière constructive.

✔ **Maîtriser ses émotions.** Rappel : la personne la plus difficile à maîtriser dans les interactions, particulièrement celles qui sont difficiles, c'est... vous-même. Lorsque vous contrôlez vos émotions (au lieu que ce soit elles qui vous contrôlent), vous êtes mieux à même d'orienter la conversation vers une conclusion positive. Pour se disputer, il faut au moins être deux, mais quand vous ne participez pas, grâce à votre sang-froid, la dispute meurt d'elle-même. De même, pour parvenir à un accord, il faut au moins être deux, et quand vous maîtrisez vos émotions, vous augmentez les chances de voir l'autre partie se mettre d'accord avec vous.

✔ **Rester concentré sur les problèmes.** Cet acte présente un lien avec la maîtrise de ses émotions. L'autre personne peut afficher des comportements destructeurs susceptibles de vous distraire des problèmes à régler. Que les problèmes soient ou non en rapport avec le comportement des autres, des différences de style ou des divergences d'opinion sur la façon d'exécuter une tâche, l'essentiel est de se concentrer sur les problèmes et non sur les opinions de l'auditeur.

Ne restez pas fixé sur la personne mais sur ce qui a été fait. Résistez à l'envie d'adopter des comportements qui vous font faire fausse route et vous empêchent de résoudre votre problème. Lorsque vous restez concentré sur les problèmes, vous êtes bien plus à même de conserver un ton et un langage constructifs.

✔ **Écouter activement.** Les chapitres 4, 5 et 6 vous expliquent comment opter pour l'écoute active dans vos interactions. Dans les situations conflictuelles, votre faculté d'écouter et de comprendre l'état d'esprit de l'autre personne est fondamentale pour obtenir des résultats positifs.

Il est parfois facile de se rendre compte que plus vous parlez, plus vous aggravez la situation, tandis que plus vous écoutez, plus vous êtes susceptible de comprendre la situation et de faire diminuer la tension. L'écoute active vous aide à manœuvrer dans des situations conflictuelles en favorisant le dialogue, clé du succès en cas de différend.

✔ **Être franc et sincère.** Parfois, les gens se soucient tant d'être gentils avec les autres qu'ils ne peuvent exprimer leurs problèmes en étant clairs et honnêtes. Dans une situation conflictuelle, il ne s'agit pas d'être gentil ou méchant mais de parvenir à résoudre les problèmes et à régler les désaccords. Gardez votre gentillesse pour les situations sociales.



Néanmoins, l'un des comportements les plus souhaitables consiste à être honnête avec vos collègues, surtout quand vous essayez d'aborder des problèmes. Vous devez donc vous montrer direct, adopter un ton respectueux et employer un langage constructif. Autrement dit, présentez votre message de la meilleure manière possible, mais ne rechignez pas à dire la vérité, même si elle est dure à entendre pour l'autre.

- ✓ **Rechercher des solutions.** Vous êtes face à un problème ou un conflit, votre objectif doit être de trouver une solution avec la ou les personnes impliquées. Visez les solutions afin que le résultat final produise une amélioration, corrige une erreur ou rende la situation plus favorable.



Il s'agit alors de déterminer le problème puis de développer une solution. Le chapitre 12 vous offre deux modèles de résolution de problèmes avec une procédure spécifique à suivre. Si vous abordez les conflits en déterminant le problème puis en œuvrant avec les autres parties pour trouver une solution, vous emprunterez la voie du succès.

- ✓ **Partir du principe que l'autre personne est bien intentionnée.** Le chapitre 1 traite les nombreux problèmes imputables aux suppositions : elles vous conduisent souvent à penser et à agir de manière négative dans vos interactions. En revanche, partir du principe que l'autre personne est bien intentionnée est raisonnable car cela vous permet de ne pas être obnubilé par ses intentions et de vous concentrer sur les actes que vous observez. Quel soulagement de se débarrasser des théories de complot ! Au lieu de vous soucier de ce que vous *estimez* être les intentions de la personne avec laquelle vous avez un problème, vous pouvez prêter attention aux actes et problèmes réels et vous concentrer sur les solutions. Après une mise au point sur l'objet de votre attention, c'est votre attitude envers les autres qui change, empruntant une voie constructive.

Piquer une colère ? Prendre sa revanche ? Laisser tomber ? L'embarras du choix !

Rappelons les quatre manières d'adresser des messages que nous avons distinguées plus haut : agressive, sans assurance, passive-agressive et pleine d'assurance (voir le chapitre 1). Dans la mesure où l'école ne nous apprend pas forcément à délivrer ses messages et à écouter de manière constructive, il est très difficile pour bon nombre d'individus de manœuvrer avec un état d'esprit positif dans les situations tendues et difficiles telles que les conflits. Mais n'en faites pas une maladie !

L'adresse assurée, qui emploie des compétences d'expression et d'écoute, est la plus efficace pour régler les deux principaux types de conflit sur le lieu de travail : ceux qui concernent des problèmes inhérents aux fonctions des protagonistes, et ceux qui concernent les relations de travail. Cette section compare les quatre approches courantes pour régler les situations conflictuelles et vous montre comment l'approche assurée constitue le meilleur choix pour manœuvrer dans ces interactions délicates.

Les quatre manœuvres possibles

Les quatre sections à suivre passent donc en revue les quatre approches courantes (modèles de comportement et communication), dont certains aspects s'imposent lorsque des conflits éclatent. Si vous vous reconnaissez dans certaines approches loin d'être positives, foncez aux chapitres 11 et 12 pour découvrir de nouveaux outils et compétences servant à résoudre les problèmes. Mais évitez de vous plaindre : si les situations conflictuelles étaient faciles à régler, la vie serait d'un ennui mortel !

L'approche agressive

Il s'agit d'une adresse cassante souvent interprétée comme hostile, laissant voir que vous cherchez à contrôler ou à dominer. Dans les situations conflictuelles, vous ne revenez pas sur votre position, mais vous attaquez. Le conflit devient compétition que vous devez remporter.

Si vous adoptez l'adresse agressive pendant une situation conflictuelle, il est probable que vous fassiez ceci :

- ✔ **Vous accusez.** Vous pointez du doigt l'autre et le rendez responsable du problème existant. Si vous avez à subir ce comportement, vous aurez peut-être envie de dire : « je me suis fait rembarrer » par untel et untel.
- ✔ **Vous interrompez l'autre pour en découdre.** L'adresse agressive débouche souvent sur une dispute. Vous devenez alors un combattant, vous menez la discussion en parlant plus fort, en empêchant l'autre d'en placer une et en brassant de l'air, autant de comportements qui ont tendance à accroître la tension.
- ✔ **Vous voulez imposer votre façon de faire.** Trouver un compromis et écouter le point de vue de l'autre ? Pas question ! Pour résoudre, le conflit, vous voulez alors imposer à toute force votre façon de voir les choses, ne rien céder et contraindre (verbalement) l'autre à accéder à vos désirs.
- ✔ **Vous exigez et commandez.** Avec ce comportement, votre solution au problème consiste sans hésitation à dire à l'autre personne quoi faire. Vous donnez des directives ressemblant à des ordres en haussant le ton, avec des commentaires de ce genre : « Ce que tu dois faire, c'est... »

Très souvent, dans l'adresse agressive, ces quatre comportements se combinent (accuser, parler plus fort, imposer son point de vue et donner des ordres). Ça devrait mettre fin au litige, n'est-ce pas ? N'essayez d'ailleurs pas ceci à la maison ! L'adresse agressive n'est pas orientée vers les solutions et ne recherche pas un accord susceptible de satisfaire les deux parties. Elle incite plutôt les protagonistes à se mettre sur la défensive et à entrer en résistance, autant d'ingrédients qui ne favorisent pas le règlement des conflits mais creusent la distance entre les interlocuteurs.

L'adresse sans assurance

Si vous abordez les conflits sans assurance, vous restez passif, ne revendiquez pas vos droits et ne faites pas valoir votre point de vue. Vous laissez les autres dominer ou contrôler la situation, même si le résultat n'est pas valable pour vous. Lorsque vous versez dans le registre sans assurance, les conflits vous mettent très mal à l'aise et votre attention ne porte plus sur la question à traiter mais reste rivée à ce malaise. Résultat, vous prenez des mesures qui ont tendance à n'être ni des réponses exactes au problème soulevé, ni des solutions judicieuses susceptibles d'améliorer les choses.

Voici des comportements couramment affichés par une personne adepte de l'adresse sans assurance dans les situations conflictuelles.

- ✔ **Vous évitez le conflit.** Le problème avec les autres est souvent mis de côté. Accaparé par le malaise ressenti, vous évitez la situation, même quand le problème empire. Vous êtes capable de fournir de nombreuses raisons, qui résonnent comme des excuses, pour ne pas affronter la situation.
- ✔ **Vous apaisez l'autre personne.** Vous cédez à ses exigences, juste pour être d'accord avec elle et favoriser le maintien d'une paix illusoire, même si ces exigences ne servent pas vos intérêts. Vous ne souhaitez pas la contrarier et vous vous efforcez donc d'être agréable, en espérant que tout se passe bien par la suite. Les adeptes de l'adresse agressive adorent avoir affaire à des individus qui ne montrent aucune assurance. Vous dites à ces derniers de sauter et ils vous demandent de quelle altitude.
- ✔ **Vous vous montrez hésitant et vous vous confondez en excuses.** Vous apparaissez incertain et dites quelques « je suis désolé », parce que vous ne voulez pas blesser l'autre. Toutes ces hésitations traduisent cependant un manque de confiance qui pousse les autres à ne pas vous prendre au sérieux, ce qui n'a rien d'étonnant.
- ✔ **Vous parlez pour ne rien dire et tournez autour du pot.** Tout comme en adoptant le comportement précédent, vous faites au moins un effort pour parler du problème avec l'autre partie. Quand vous parlez pour ne rien dire, le problème, c'est que votre message n'est pas ciblé. Et, quand vous tournez autour du pot, les éléments de discussion sont, au mieux, abordés implicitement. Résultat, rien n'est résolu et l'autre personne repart en pensant « beaucoup de bruit pour rien ».

Quand les conflits sont abordés sans assurance, un comportement d'évitement ne tarde pas à se manifester. Les autres attitudes courantes viennent en réaction à des situations difficiles et apparaissent quand vous êtes la cible visée. Prendre l'initiative d'aborder un problème est un comportement que l'on retrouve rarement en cas d'adresse sans assurance.

L'approche passive-agressive

Si vous abordez les conflits de manière *passive-agressive*, vos communications et actions s'avèrent à la fois subtiles et négatives, implicites et sournoises. Ce qui apparaît extérieurement empreint de calme cache une manipulation plus ou moins consciente qui se traduit en actes considérés blessants ou déloyaux.

Voici des comportements couramment affichés par une personne pratiquant l'adresse passive-agressive en situation conflictuelle.

- ✔ **Vous en parlez aux autres et non au responsable du problème.** C'est un comportement classique dans les situations conflictuelles. Vous vous répandez en lamentations en coulisses, vous plaignant à tout le monde sauf au responsable du problème. Ce genre de comportement favorise les rumeurs, sème la discorde au sein d'un bureau, ce qui peut s'avérer très perturbateur.
- ✔ **Vous ne révélez rien.** Vous refusez de coopérer. Vous ne fournissez pas à l'autre partie les informations importantes exploitables (rétention d'informations) ou ne lui apportez pas votre aide. Vous dites « tu ne m'as rien demandé » lorsque l'on vous demande pourquoi telle chose ne s'est pas produite. Vous ne révélez rien et refusez de parler à l'autre personne, ce qui est aussi une infraction à la plus élémentaire règle de courtoisie.
- ✔ **Vous faites des critiques subtiles et d'autres qui le sont moins.** Vous affichez parfois ce comportement à l'aide de dénigrements ou de sarcasmes. En réunion, il vous arrive de critiquer ouvertement les actes de quelqu'un, bien que vous n'ayez jamais adressé ces reproches ouvertement et directement. Dans un cas comme dans l'autre, vos remarques tournent à la critique et traduisent un manque de communication franche et constructive. Parfois, vous utilisez votre messagerie comme voie indirecte pour émettre des critiques, à coups d'e-mails incendiaires (voir le chapitre 13).
- ✔ **Vous vous retenez pendant un moment puis vous videz votre sac.** Ce comportement correspond au pôle agressivité de l'adresse passive-agressive. Si vous subissez la colère de l'autre, rien ne transparait pendant un moment, ou ce sont au mieux de subtiles allusions et des commentaires sarcastiques. Puis un jour, la personne explose en face de vous et tire une salve de reproches et autres attaques personnelles jusqu'alors réprimées. Il est possible qu'elle présente ses excuses plus tard, mais des excuses teintées de remarques désobligeantes voilées, paroles venimeuses qui éliminent toute marque de sincérité.

L'approche passive-agressive employée en cas de problème présente un côté indirect et se caractérise souvent par des comportements, qui, affichant un contrôle apparent, sentent la poudre et cachent un désir de revanche. La frustration et l'agacement sont dissimulés et canalisés dans des comportements stériles qui déclenchent en retour les mêmes attitudes. Englués dans l'adresse passive-agressive, les gens répugnent à aborder les problèmes de manière frontale et constructive, mais ils n'hésitent pas à afficher les émotions négatives qui en découlent.

L'adresse assurée

Afficher de l'*assurance* dans des situations conflictuelles, c'est exprimer ses opinions et faire valoir ses droits de manière ferme et positive et ainsi permettre aux autres d'en faire de même dans l'espoir de parvenir à une solution. S'il vous faut aborder un problème, vous allez le faire avec un respect suffisamment marqué pour favoriser une communication bilatérale.

Voici des comportements couramment affichés par une personne adepte de l'approche assurée en situation conflictuelle :

- ✔ **Vous remontez à la source.** Pas d'e-mail, de message vocal, de messenger. Vous allez au-devant de la personne avec qui vous avez un différend afin d'ouvrir le dialogue. Cela se fait en face à face et en privé.
- ✔ **Vous adoptez un ton et un langage francs et constructifs.** Les personnes sûres d'elles ne rechignent pas à exprimer et à décrire les problèmes comme elles les voient. Mais, le langage et le ton sont empreints de tact (et non brutaux) et centrés sur le problème (les *actes* de l'autre personne) et non sur la personne. Le message est exprimé avec sincérité, sens de la mesure et de la manière la plus claire possible.
- ✔ **Vous résolvez le problème par la coopération.** Ce comportement est la pierre angulaire de l'adresse assurée employée pour régler les conflits. Il s'agit de parler avec l'autre personne et de l'écouter afin de trouver une solution qui convienne aux deux parties. Le problème est exposé, mais on insiste sur les solutions (et non sur les problèmes) à trouver en agissant comme des partenaires (et non des adversaires).
- ✔ **Vous restez ferme mais désireux de trouver un compromis.** Être ferme, c'est maintenir ses convictions et afficher sa confiance, sans se montrer cassant dans le ton et le langage. En adoptant ce comportement plein d'assurance, il s'agit d'aborder ce qui vous soucie et de faire passer vos idées, mais aussi d'afficher une ouverture d'esprit et une volonté d'entendre le point de vue de l'autre. Les gens acceptent un compromis car c'est une solution satisfaisante. Votre point de vue et celui de l'autre sont pris en compte, ainsi que ce qui est souhaitable en étudiant la situation. L'apaisement n'est pas recherché à tout prix pour expédier une discussion source de malaise. Mais, il ne s'agit pas non plus de se montrer rigide pour ne pas avoir à étudier les autres options.



Lorsque vous employez l'adresse assurée, vous tenez à manœuvrer efficacement dans le conflit même si l'échange suscite le malaise. L'essentiel est d'aborder le problème avec l'autre personne et, surtout, de trouver une solution. L'objectif de l'approche pleine d'assurance, la méthode la plus efficace pour s'attaquer aux situations conflictuelles, c'est de traiter les autres avec respect et de résoudre le problème posé.

Scénario n°1 : une mauvaise idée

Sandra appartient à un autre département que le vôtre et vous allez devoir travailler avec elle au sein d'une équipe regroupant des employés de plusieurs départements. Une bonne coordination entre vous deux dans vos domaines respectifs de responsabilité est nécessaire pour le projet. Vous avez déjà travaillé ensemble par le passé et vous aviez trouvé que les échanges étaient problématiques et qu'elle n'était pas toujours très concentrée.

Vous vous réunissez tous les deux pour voir comment vous allez coopérer pour ce projet. Sandra exprime une idée qui ne vous paraît pas très claire et semble traduire une opinion qui n'est pas loin d'être contraire à la vôtre.

Jetez un œil aux quatre façons dont vous pourriez répondre à Sandra dans cette situation conflictuelle modérée :

✓ **Réponse agressive** : « Sandra, pourquoi faut-il que tu nous fasses perdre notre temps avec tes idées bizarres ? De toute façon, je ne pige pas la moitié de ce que tu dis. Voici ce que tu dois faire. Contente-toi de suivre mes orientations sans les contester et nous serons sur la bonne voie pour boucler ce projet. Pigné ? »

Cette réaction très dure est une véritable attaque en règle, avec des ordres sur ce qu'il faut faire. Elle exclut l'autre de toute discussion utile.

✓ **Réponse sans assurance** : « Heu, Sandra. Peut-être que cette idée peut fonctionner. Je ne sais pas mais... si tu penses que ça convient, heu, je suis d'accord avec ta suggestion. Bon, parlons encore de ce projet. »

Avec cette réponse peu assurée, vous essayez d'être gentil. Vous ne tenez pas à ce que Sandra regrette son idée. En revanche, la question n'est pas réglée et vous pouvez lui donner l'impression, à tort, que son idée vous paraît acceptable.

✓ **Réponse passive-agressive** : « Encore une idée géniale, Sandra (*rires*). C'est juste que ta façon de la présenter m'inspire beaucoup (*roulement des yeux alors qu'elle fait une remarque*). Non, je te taquine. Si tu estimes que ton idée peut nous aider, mais ne viens pas me trouver si elle ne marche pas. »

Dans cette réponse, les idées de Sandra sont accueillies avec dédain et renvoyées à coup de sarcasmes. Puis, cela se termine par une remarque qui signifie qu'elle ne peut attendre de vous aucun soutien. Il s'agit d'une remarque indirecte qui traduit une désapprobation, n'invite pas au dialogue pour résoudre le problème par une coopération.

✓ **Réponse pleine d'assurance** : « Sandra, je ne suis pas sûr de bien comprendre ton idée et je ne vois pas le lien avec nos objectifs pour ce projet. Pourrais-tu m'éclairer, s'il te plaît ? »

Contrairement aux autres réponses, vous invitez Sandra à coopérer pour résoudre le problème. Il n'y pas de risque qu'elle pense, à tort, que son idée est bonne mais, dans le même temps, vous ne lui reprochez pas d'avoir eu une idée. Votre réponse expose clairement et franchement le problème et lui permet de s'expliquer. Très souvent, cette réponse lui permettra d'abandonner l'idée car elle s'apercevra qu'elle ne convient pas à la tâche à exécuter. Dans tous les cas, c'est à elle que revient le choix et vous ne lui reprochez pas d'avoir fait une suggestion.

Scénario n°2 : désaccord sur la répartition des tâches

Vous avez travaillé sur une mission capitale avec Denis, un membre de votre équipe. La date limite approche et vous vous rendez compte que vous n'avez pas exécuté une tâche importante. Vous croyiez que Denis devait s'en charger, mais il vient de vous envoyer un e-mail vous demandant si vous aviez mené cette tâche à bien. Vous constatez que vous n'étiez pas sur la même longueur d'ondes.

Comment aborder le problème avec Denis selon les quatre méthodes de communication ?

✓ **Réponse agressive** : vous débarquez dans le bureau de Denis et lui dites « Denis, tu plaisantes ou quoi ? C'est toi qui étais responsable de cette tâche et maintenant, tu m'envoies un message pour me demander si tout est prêt. Ne me refille pas le bébé. On était d'accord sur le fait que c'est toi qui devais exécuter cette tâche, alors ne fuis pas tes responsabilités. Tu ferais mieux de t'y mettre tout de suite pour ne pas foutre en l'air la mission ! »

Comme vous le voyez dans cet exemple, la réponse agressive explose, pour ainsi dire, au visage de Denis, lui attribuant tous les torts. Denis est attaqué et vous lui indiquez en termes clairs ce qu'il serait bien avisé de faire, et immédiatement. Si Denis n'est pas intimidé par votre réaction, cela risque de tourner au vinaigre entre vous deux.

- ✔ **Réponse sans assurance** : Même si vous êtes persuadé que c'était à Denis de se charger de la tâche et vous savez que vous avez plein d'autres choses à faire, vous lui répondez par e-mail, au lieu de l'appeler ou de passer le voir. Voici ce que vous mettez dans votre message : « Denis, je suis désolé. C'est sans doute de ma faute. Je vais faire de mon mieux pour effectuer cette tâche. ».

Avec cette façon de répondre, le locuteur ne parle pas directement à Denis. Par son propre discours, il récolte la tâche à accomplir et s'excuse inutilement par-dessus le marché. L'apaisement feint dans toute sa splendeur.

- ✔ **Réponse passive-agressive** : vous répondez par e-mail au message de Denis en ne mâchant pas vos mots. « Belle manœuvre, Denis. Tu crois pouvoir t'en sortir en faisant celui qui ne savait qu'il était responsable de cette tâche ? Tu sais pertinemment qu'elle te revenait. Bon, d'accord, je veux bien croire que c'est un oubli de ta part. Je te pardonne pour cette fois, mais que ça ne se reproduise plus, car tu as vraiment l'air d'un filou, là. »

Vous répondez de manière cinglante à Denis en vous cachant derrière votre clavier. Puis, vous lui pardonnez en lui lançant une pique par la même occasion, tout en ne lui ayant pas encore parlé pour parvenir à un accord. Méfiez-vous de l'e-mail incendiaire que vous allez probablement recevoir en retour.

- ✔ **La réponse assurée** : après avoir lu l'e-mail de Denis, vous décrochez votre téléphone et lui demandez s'il a une minute. Il accepte de vous voir, vous allez dans son bureau et entamez la conversation en disant ceci : « Denis, j'ai reçu ton e-mail qui me demandait si j'avais fait cette tâche pour notre mission et ça m'a inquiété. J'avais compris que c'était toi qui t'en chargeais et, vu ton message, tu pensais sans doute que cette tâche me revenait. Apparemment, nous nous sommes mal compris. Je pense que le mieux à faire est de voir comment accomplir ensemble cette tâche dans les temps. Qu'en penses-tu ? »

De même que la réponse agressive, la communication pleine d'assurance se déroule en face à face. Mais, les points communs s'arrêtent là.

La réponse pleine d'assurance est constructive, énonce le problème de manière neutre, sans porter d'accusations, puis invite Denis à coopérer pour trouver une solution.

Utiliser la meilleure adresse, pleine d'assurance

La méthode la plus constructive pour manœuvrer en situation conflictuelle est l'adresse avec assurance. Les protagonistes donnent leur avis et choisissent les meilleures mesures pour régler le problème.

Maintenant ou plus tard ? Quand régler le problème

Voici trois possibilités pour régler une situation conflictuelle :

- ✓ **Aborder la question maintenant.** Il est parfois préférable d'intervenir tout de suite. Le problème vous concerne ; pour le résoudre au mieux, et éviter que les émotions s'accumulent et qu'il empire, est de mettre les choses à plat immédiatement. Vous vous sentez maître de vous-même, prêt à parler franchement et désireux de régler le conflit. Vous saisissez une occasion (ou réunissez les conditions nécessaires) pour vous expliquer en face à face et en privé.
- ✓ **Aborder la question un peu plus tard, mais sans tarder.** Vous savez que vous avez un problème à régler, mais ce n'est pas le meilleur moment de le faire. Le climat est peut-être saturé d'affects de votre côté, de celui de l'autre personne ou des deux. Essayer de résoudre un conflit à chaud, c'est souvent choisir le pire moment. Vous n'êtes peut-être pas prêt et n'avez pas encore réfléchi à la façon de vous exprimer, à moins que vous soyez en public, sans aucune possibilité de vous isoler tous les deux. Parfois, l'instant présent n'est tout simplement pas le moment opportun pour aborder un conflit.



Si vous n'êtes pas en mesure d'aborder le conflit sur-le-champ, fixez un rendez-vous avec l'autre partie pendant que le problème est encore frais. Quand le sujet est suffisamment sérieux pour être traité dans les meilleurs délais, il peut être judicieux de programmer la rencontre à très court terme, de façon à pouvoir vous préparer. Remettre à plus tard la résolution d'un problème alors que vous savez ne pouvoir y échapper (la pire des tergiversations) n'aide pas et ne fait que compliquer l'affaire.

- ✓ **Laisser tomber l'affaire :** cette troisième option ne fonctionne que si le sujet n'est pas très important. Si vous pouvez laisser tomber sans vous déclencher un ulcère, inutile de poursuivre. L'assurance n'implique pas de traiter tout ce qui vous ennuie, mais de choisir les problèmes. Certains sont bénins et suffisamment faciles à tolérer pour être laissés en plan. Cependant, choisir d'agir, c'est faire preuve d'assurance. Tolérer les petits problèmes vous conduit à être pris plus au sérieux quand vous vous concentrez sur les problèmes majeurs. Cela permet aussi d'éviter de se faire une montagne d'une taupinière.

Dois-je aborder ceci maintenant ? Évaluer sa disposition à régler le problème

Lorsque vous employez l'adresse assurée pour gérer les conflits, vous évaluez les meilleures mesures à prendre avant de passer à l'action. Vous réfléchissez avant de parler. Voici des facteurs à évaluer pour faire les meilleurs choix.

✓ **Votre état d'esprit** : êtes-vous maître de vous-même ? Avez-vous les idées claires ? Que recherchez-vous à accomplir de manière positive ? Si vous avez les réponses à ces questions, vous savez que vous êtes prêt à aborder le problème. Quand vous maîtrisez vos émotions, vous êtes en état de contrôler de manière constructive celles de l'autre, sans vous laisser perturber. Vous agissez alors avec assurance.

✓ **Votre besoin de préparation** : en règle générale, plus le problème est épineux, plus vous souhaitez être bien préparé pour le régler. Se préparer, c'est mettre de l'ordre dans ses idées, se fixer un objectif pour obtenir un résultat satisfaisant et tracer les grandes lignes de votre ordre du jour pour animer la réunion (élaborer votre plan, comme décrit au chapitre 9).

✓ **L'état de préparation de l'autre personne** : il est plus facile d'aborder les problèmes quand on n'est ni tendu, ni assailli par les émotions, et dans un état d'esprit très calme. Figurez-vous que certaines personnes ne semblent jamais être calmes. Néanmoins, il faut choisir le moment où elles sont le plus proche de cet état de tranquillité.

Évitez les situations où les délais sont serrés ou les disputes sont animées pour régler les conflits. Prenez les personnes au moment le plus paisible de la journée ou fixez des rendez-vous quand vous pouvez vous isoler à deux afin de parler plus tranquillement.

✓ **L'impact que le problème / le conflit a ou aura** : plus un problème ou conflit a un impact négatif, plus il faut l'aborder dans les meilleurs délais. Si cet impact ne semble pas forcément aussi important sur le moment, vous pouvez évaluer ses conséquences néfastes, imminentes si rien ne vient les contrecarrer. Dans ces situations, passez à l'action et abordez le problème avec la personne concernée. Seules les questions accessoires et inconséquentes, comme les petits tracas du quotidien, peuvent être laissées de côté.



Si le problème que vous avez tenté de laisser de côté continue de vous ronger, c'est qu'il faut sans doute le régler. Laisser les choses en l'état relève de l'approche sans assurance. Concentrez-vous sur l'importance du problème et son impact éventuel plutôt que sur votre malaise. Personne ne peut espérer se sentir parfaitement à l'aise dans un conflit. Les conflits ne sont pas des moments de repos, mais ils peuvent gâcher votre repos s'ils continuent de vous ennuyer parce que vous ne les abordez pas.

Prendre de l'assurance : guide pour tous ceux qui en manquent

Vous pouvez bâtir les fondations rendant possible et efficace l'approche avec assurance des situations conflictuelles futures. Ces fondations sont la base pour aborder les relations de travail que vous entretenez avec vos pairs, supérieurs, clients et fournisseurs, enfin toutes les personnes que vous fréquentez au travail en permanence ou occasionnellement.

Cette approche est *constamment respectueuse*. Les sections suivantes expliquent comment construire cette approche, présentent les principes essentiels à suivre pour qu'elle fonctionne, en montrant ce qu'elle peut vous apporter. Bien maîtrisée, elle vous permet de régler n'importe quel conflit et de ne pas dramatiser les situations.

Ouvrir la voie à des relations de travail fructueuses

Être *constamment respectueux* constitue un mode d'adresse dans les relations de travail qui repose sur les deux points suivants :

- ✓ Mes actes doivent m'être favorables sans jamais négliger l'autre. Ils facilitent la relation dans son ensemble et la mission à accomplir, qu'il s'agisse ou non de rendre la pareille.
- ✓ Mon approche doit être constructive dans toutes les interactions et viser l'efficacité, que j'apprécie ou non l'autre.

Les points « qu'il s'agisse ou non de rendre la pareille » et « que j'apprécie ou non l'autre » renvoient à des aspects souvent difficiles à accepter. Qui peut débattre avec le désir constant d'entretenir des relations de travail respectueuses alors que les autres agissent ou se comportent d'une manière qui rend difficile l'existence de relations constructives ? C'est là que réside la difficulté d'être constamment respectueux mais qui rend le principe si efficace.

Être constamment respectueux, ce n'est pas imposer des conditions dans ses relations de travail telles que « je t'aiderai à condition que tu m'aides » ou « puisque tu ne m'as pas aidé la dernière fois, je ne t'aiderai pas cette fois ». Il ne s'agit pas de décider de ne traiter avec respect que ceux que vous aimez ou avec qui vous vous entendez bien et de dire aux autres d'aller au diable. Il ne s'agit pas non plus d'éviter les problèmes par peur de la réaction de l'autre.

En fait, être constamment respectueux, c'est adopter une approche gagnant-gagnant, qui favorise les deux parties, surtout dans les situations conflictuelles. Le but est de résoudre les problèmes de la meilleure manière pour tout le monde tout en faisant en sorte que la relation reste empreinte de dignité. Autrement dit, la situation est avantageusement gérée pour les deux parties dans un climat de respect mutuel. Cela signifie aborder les problèmes en privilégiant les solutions et en se concentrant sur la mission à accomplir, à savoir emprunter une voie constructive pour régler les conflits.

Être constamment respectueux vous aide à éviter de dire des choses que vous regretterez par la suite. Agir sous le coup de la frustration ou de la colère peut vous conduire à dire des choses qui dépassent votre pensée. Lorsque vos relations de travail sont constamment empreintes de respect, vous êtes plus à même de réfléchir avant d'ouvrir la bouche et donc de maîtriser vos émotions.

Les clés pour être constamment respectueux

Le respect constant constitue une base solide pour s'attaquer à des problèmes et, surtout, régler des conflits. Les principes cruciaux suivants contribuent à l'efficacité de cette approche des relations quotidiennes de travail :

- ✓ **Privilégier la coopération.** Les personnes avec qui vous échangez sont considérées comme des partenaires et non des adversaires. Pas besoin qu'elles deviennent vos amies, ni de les inviter chez vous à dîner. En revanche, ce n'est pas parce que vous n'êtes pas d'accord avec elles que vous devez les considérer comme des ennemis. Vous travaillez donc avec elles et non contre elles, dans un climat de coopération et non de compétition afin d'accomplir votre mission commune. Les éventuels désaccords et divergences deviennent des problèmes à régler et non des batailles à mener.
- ✓ **S'efforcer de comprendre les autres.** Cela signifie s'attacher à bien cerner l'état d'esprit de l'autre personne lorsque vous lui exposez votre point de vue. Écoutez-la activement afin de montrer une véritable compréhension pour ce qu'elle a à dire, plus particulièrement lors de situations conflictuelles. Vous commencez par écouter et comprendre l'autre, au lieu d'imposer votre point de vue. C'est capital pour apaiser les tensions et rechercher des solutions. Cette qualité est traitée en détail au chapitre 11.
- ✓ **Nouer des relations qui aient toutes les chances de durer.** Viser la durée, troisième principe du respect constant. Ne faites donc rien qui puisse blesser autrui car, tôt ou tard, vous êtes susceptible de croiser de nouveau la personne et elle n'aura pas oublié l'attitude peu professionnelle dont vous l'aurez gratifiée. La traiter avec respect vous facilite la vie et vous permet de vous faire un allié à court et long terme.

✓ **Résoudre les problèmes plutôt que faire des reproches.** Admettez que le facteur humain est déterminant dans chaque problème. Accuser quelqu'un ne résout pas votre problème et suscite animosité et méfiance. Le meilleur moyen de trouver des solutions qui fonctionnent et soient soutenues par les autres, c'est d'œuvrer de concert à la résolution des problèmes.



Être *constamment respectueux* implique d'abord de réfléchir avant de parler

Il y a quelques années, j'ai eu la possibilité de démarrer un projet passionnant avec un nouveau client. Le vice-président de l'entreprise avec laquelle je traitais souhaitait investir beaucoup dans la formation de ses employés et nous étions parvenus à un accord sur les services que je devais fournir. Entra alors en scène une tierce personne qui mit à mal la dynamique instaurée.

Cette tierce personne était un directeur qui venait d'arriver, en provenance d'un site implanté dans un autre État et était chargé de surveiller les actions de l'entreprise pour favoriser la formation. Nous avions parlé brièvement par téléphone, car j'avais mis sur pied le programme avec le vice-président. Alors que nous étions sur le point de démarrer le programme, le nouveau directeur souhaita l'évaluer plus en profondeur pour voir s'il était pertinent pour l'entreprise. Le vice-président ne voulait pas compliquer la situation et, si nécessaire, il patienterait. Il ne voyait donc pas d'inconvénient à ce que je parle au nouveau direc-

Après avoir attendu quelques semaines, échangé avec le nouveau directeur sur la formation proposée, m'être fait exposer les élé-

ments de l'évaluation qu'il restait à effectuer et avoir mis en place des principes pour concrétiser les efforts de formation consentis par l'entreprise, l'agacement commençait à me gagner sérieusement. Je sentais que l'on utilisait une méthode bureaucratique pour une chose plutôt simple. Les gens faisaient preuve d'une extrême prudence tournant à l'immobilisme, au lieu d'aller de l'avant.

À ce stade, j'étais prêt à décrocher mon téléphone et à dire à ce directeur ce que j'avais sur le cœur. Mais, c'est là que je me suis remémoré le principe consistant à être constamment respectueux et, comme je le fais dans les situations difficiles, je me suis posé la question suivante : « Si je dis ce que je ressens maintenant, qu'est-ce que cela va apporter ? ». Quand ma conscience m'a répondu que cela ne ferait pas avancer les choses, j'ai su qu'il fallait que je reconsidère mes plans. Chose faite, j'ai eu une conversation franche et constructive avec le directeur, au cours de laquelle je me suis non seulement exprimé en maîtrisant mes émotions, mais j'ai également écouté en étant constamment respectueux. Peu de temps après, le programme de formation a démarré et a été très bien accueilli par un plus grand nombre de départements de l'entreprise que je ne l'avais escompté au départ.

Les avantages d'être constamment respectueux

Chacun des quatre principes associés à l'approche constamment respectueuse dans vos relations de travail (traitées dans la section précédente) est lié aux trois autres. Ensemble, ils contribuent à développer la constance appréciée par les autres et constituent des fondations solides pour vos relations de travail.

L'erreur est humaine, naturellement cet adage vous concerne aussi. Quand vous faites preuve dans vos échanges avec les autres d'un respect constant, vous instaurez de la confiance. Quand ils vous respectent et se fient à vous, ils sont plus susceptibles de vous pardonner vos erreurs occasionnelles. Et quand des divergences, désaccords ou autres soucis apparaissent, ils sont plus enclins à régler la situation avec vous en maîtrisant leurs émotions.

Les conflits deviennent alors plus faciles à régler, d'une manière constructive, mais surtout, ils peuvent évoluer vers une issue satisfaisante et ne sont plus considérés comme des situations terribles et tendues. Quand les relations sont à ce point constructives, voici les avantages qu'on en tire :

- ✔ **Une plus grande invention et la diffusion des idées** : la résolution satisfaisante d'un conflit laisse la part belle aux idées et options visant à améliorer les choses, lutte contre le *statu quo*, et vous permet d'écouter le point de vue des autres pour obtenir des résultats, ce qui favorise de manière remarquable la réflexion créative.
- ✔ **Une bonne communication** : quand les gens règlent les conflits de manière constructive, ils parlent de leurs problèmes en face à face en témoignant du respect pour leur interlocuteur. Ce genre de comportement contribue merveilleusement à améliorer la communication et augmente la probabilité que les protagonistes abordent les problèmes en cours. La communication tisse des liens, ce qui permet aux gens de mieux se connaître, améliorant ainsi les échanges. Eurêka, une nouvelle équation!
- ✔ **Un travail d'équipe favorisé** : l'approche constamment respectueuse incite à régler les conflits par le biais de la coopération, c'est-à-dire en réunissant les conditions pour accroître le travail d'équipe.
- ✔ **Une situation qui s'améliore** : le but est, naturellement, de trouver des solutions. Quand vous résolvez des problèmes en vous montrant constructif, et non en pointant un doigt accusateur, la situation s'améliore. Faire en sorte que tout le monde tire dans le même sens et soit concentré sur la mission à accomplir est souvent source d'améliorations et d'efficacité, Vous n'en êtes que plus apprécié.



Un conflit peut aussi être fructueux, surtout lorsque vous employez une approche assurée et que vos relations de travail restent constamment respectueuses. Par conséquent, si vous vous rendez à un entretien d'embauche et que le manager pense que des conflits sont nécessaires pour faire avancer son équipe, demandez-lui quelle approche est favorisée pour leur résolution. Si elle est constructive, signez votre contrat et préparez-vous à vous lancer dans des discussions animées.

Chapitre 11

Communiquer pour éviter l'embrasement du conflit

.....

Dans ce chapitre :

- ▶ Employer un ton positif dans les situations conflictuelles.
 - ▶ Utiliser l'écoute active pour apaiser les tensions.
 - ▶ Exprimer sa préoccupation de manière constructive.
 - ▶ Exposer ses sentiments et idées afin de se faire comprendre.
-

Comme le souligne le chapitre 10, pour parvenir à régler les conflits au travail, il faut commencer par les aborder de manière constructive et prendre en particulier des mesures en faisant preuve d'assurance : consulter la personne concernée, se concentrer sur le problème, exposer son point de vue directement et sincèrement, et proposer des solutions dans un climat de coopération. C'est malheureusement plus facile à dire qu'à faire dans bon nombre de situations. Pour agir avec assurance, il faut de l'habileté et des compétences.

S'il arrive parfois que les gens fassent un réel effort dans une situation conflictuelle, ils se mettent maladroitement dans le pétrin car ils ne savent pas quels outils utiliser. Ils vont voir la personne à l'origine du conflit pour régler l'affaire mais, dès qu'ils se mettent à parler, ils prennent l'individu à rebrousse-poil et finissent englués dans un débat houleux qui ne mène nulle part. Après une mauvaise expérience de ce genre, nombre de personnes rechignent, par méfiance, à régler leurs conflits avec les autres. Cependant, éviter le problème (approche sans assurance) n'aide pas, et faire passer ses frustrations par des moyens détournés (approche passive-agressive) guère plus. Et essayer de sortir vainqueur d'une dispute (approche agressive) ne règle rien et risque fort de détériorer les relations de travail.

C'est l'approche pleine d'assurance qui fonctionne le mieux pour régler les conflits. Ce chapitre met en avant les outils d'écoute active et d'expression avec assurance décrits dans les deuxième et troisième parties de ce livre, et explique comment les utiliser dans les situations conflictuelles.

J'ai également ajouté quelques outils pour ne pas abandonner la voie constructive.



Très souvent, la personne la plus difficile à maîtriser dans ces interactions n'est pas l'autre partie mais vous-même. Si vous ne pouvez contrôler l'autre, il vous est possible de l'influencer. Par exemple, votre capacité de maîtrise influe sur la façon dont l'autre contrôle ses émotions. Votre communication verbale et non verbale, (ainsi que la façon dont vous écoutez l'autre) influe sur le contrôle de soi et conditionne en partie ses réactions et votre manière de communiquer.

Quand vous vous exprimez clairement et en toute sincérité, et que vous écoutez avec empathie afin de bien comprendre l'état d'esprit de l'autre, que vous soyez ou non d'accord avec son point de vue, vous vous contrôlez. Cela vous met dans une position propice aux discussions centrées sur la recherche de solutions, sans vous noyer dans les problèmes. Les outils fournis dans ce chapitre vous arment pour affronter les situations conflictuelles. Vous savez que les conflits déclenchent des interactions difficiles, alors autant disposer de tous les outils nécessaires et apprendre à s'en servir.

Prendre un bon départ

Pour aborder les conflits ou problèmes avec les autres, vous devez amorcer la discussion sur un registre positif. Le début est important pour gérer une discussion portant sur un conflit, surtout quand la tension et l'émotion se manifestent. Malheureusement, les gens sautent très souvent cette phase essentielle. Cela vous est peut-être déjà arrivé. Vous vous armez de courage pour vous asseoir autour d'une table avec la « partie adverse », puis vous vous précipitez sur votre problème. L'autre personne se met sur la défensive en entendant vos propos. Vous ne lui avez pas dit ce que vous attendiez de la discussion et, résultat, vous faites fausse route.

Les sections suivantes vous montrent comment démarrer la communication dans une situation conflictuelle (le chapitre 9 vous dit également comment vous exprimer avec assurance de façon à ce que votre auditeur soit animé d'un esprit positif). Vous y apprendrez à employer le ton approprié et la structure qui favorise un dialogue constructif.

Faire connaître ses intentions positives

Distinguez les intentions et les actions. Lesquelles pouvez-vous voir ? Eh oui, seulement les actions. Bien entendu, les gens font des suppositions, généralement négatives, sur les intentions des autres, alors que celles-ci

sont invisibles, et difficilement décelables. Pour être connues, les bonnes intentions doivent être exprimées. Lorsque vous abordez des problèmes avec quelqu'un, vos propos d'introduction doivent traduire une *intention positive*, avant d'entrer dans le vif du sujet. L'intention positive, signe de bienveillance, est l'un des outils les plus importants à employer pour résoudre des conflits.

Formuler son intention positive



Une intention positive s'exprime en un énoncé qui traduit vos sentiments bienveillants. Elle dit à votre interlocuteur que la discussion et les actes à suivre ne présentent aucun caractère néfaste. Vous êtes alors tenu d'agir conformément à vos intentions et d'aider l'autre partie à s'abstenir en retour de faire des suppositions négatives.

Faire part de votre intention en préambule d'une discussion portant sur un conflit permet de fixer le ton positif que vous souhaitez. Voici un exemple d'énoncé manifestant une intention positive :

« Georges, avant d'aborder le problème, j'aimerais que tu saches que mon seul objectif est de nous aider à tirer les choses au clair et de revenir à des relations de travail centrées sur la coopération et la solidarité. »

Essayez de chercher la dispute ou de vous mettre sur la défensive à cause de cet énoncé ! L'expression de cette intention positive aide l'autre personne à se mettre à l'aise et instaure un ton positif pour le dialogue constructif à suivre, ce qui accroît la probabilité d'obtenir un résultat satisfaisant pour les deux parties.

L'énoncé pertinent pour manifester une intention positive présente les caractéristiques suivantes :

- ✓ Il tient la plupart du temps en une phrase. Les messages sans queue ni tête ont tendance à perdre de leur impact.
- ✓ Il est exprimé avec sincérité, sans quoi votre propos peut véhiculer des intentions négatives.
- ✓ Il est exprimé dans un langage positif et ne comprend pas de mots déclencheurs tels que *mais* ou *ne pas* (voir le chapitre 8).
- ✓ Il décrit le résultat recherché.



Vous devez savoir ce que vous essayez d'accomplir avant que n'ait lieu la conversation avec l'autre partie. Tant que vous n'avez pas identifié le résultat recherché, vous n'êtes pas prêt à aborder le conflit. Déterminez d'abord ce point d'aboutissement et vous emprunterez une voie constructive. Évitez d'envisager au préalable des solutions précises. Vous allez y réfléchir en compagnie de l'autre personne. Cherchez plutôt le résultat positif dans sa globalité.

Comprendre les deux types d'intentions positives

Dans l'introduction d'une discussion sur la résolution d'un conflit, vous pouvez utiliser l'un des deux types d'intention positive, voire les deux. L'un correspond à la vôtre et l'autre à celle que vous voulez exprimer pour l'autre personne.

Comme vous pouvez le constater dans le premier exemple d'intention positive suivant, vous vous *appropriiez* l'énoncé. Des mots tels que *je, moi, mon, ma, mes, le mien, la mienne, les miens, les miennes* montrent que c'est votre message. Vous exprimez votre point de vue :

« Suzanne, ce que je tiens à faire avec toi aujourd'hui, c'est trouver des solutions qui nous aideront à bien faire notre travail. »



Voici un exemple d'intention positive communiquée à l'autre partie :

« Suzanne, je veux que tu saches une chose : j'apprécie énormément la passion que tu mets dans ton travail et, quel que soit le résultat auquel nous aboutirons, je tiens à ce que cela demeure ainsi. »

Comme le montre ce second type d'intention positive, l'accent est mis sur l'autre personne. L'objectif est de lui témoigner du respect et de lui dire que vous avez compris ses bonnes intentions. Par conséquent, vous pouvez vous concentrer sur l'objet du différend et non sur les personnes impliquées.

Quand vous affichez votre intention positive dans le préambule à la discussion destinée à aborder une situation conflictuelle, veillez à le faire en respectant les principes suivants :

- ✓ le langage employé doit être positif ;
- ✓ l'énoncé tient la plupart du temps en une phrase ;
- ✓ vous adoptez un ton et un langage empreints de sincérité ;
- ✓ l'énoncé est en rapport avec le problème abordé.

Ce dernier point est important, car vous souhaitez éviter de dire quelque chose à propos de votre interlocuteur simplement pour être gentil. Le compliment gratuit fait perdre toute valeur de sincérité au message et instaure un ton opposé à celui souhaité, alors qu'il s'agit bien ici de mettre essentiellement en avant les compétences et les qualités de l'autre personne, lesquelles, malgré votre différend, vous font percevoir ses bonnes intentions.

Il peut bien entendu arriver que vous ne pensiez rien de positif sur l'autre personne. Ne vous forcez pas ! Si c'est le cas, n'abordez que votre intention positive. Vous ne vous tromperez pas en faisant cela.

Apaiser les tensions grâce à une intention positive

Christian était chef d'équipe et coordonnait un projet en compagnie d'un homologue, Nathan. Parfois, quand des membres des deux équipes devaient travailler ensemble, Nathan se mettait en colère. Il s'emportait, vociférait et reprochait aux autres, souvent en public, leurs erreurs.

Christian n'avait pas personnellement subi les foudres de Nathan mais avaient assisté à plusieurs reprises à ses crises. Il avait conscience que cela intimidait certains membres de son équipe et la plupart en avaient ras le bol du comportement de Nathan. Pour que ce projet soit un succès, Christian décida de voir d'abord s'il pouvait aborder le sujet avec Nathan plutôt que d'impliquer leur directeur. Il savait que Nathan tenait à la réussite du projet.

Christian démarra son entretien avec Nathan en exposant son intention positive et refléta la ferme volonté de Nathan de voir le projet mené à bien. Cet effort contribua à lancer la réunion sur de bons rails. Au cours de la discussion, Nathan se mit à plusieurs reprises sur la défensive. À chaque fois, Christian lui rappela qu'il était animé de bonnes intentions, ce qui permit d'apaiser la tension. Lorsqu'ils parvinrent à la partie de la discussion consacrée aux solutions, Nathan proposa de bonnes idées sur ce qu'il pouvait faire pour mieux contrôler ses nerfs en présence des membres de l'équipe. Il remercia Christian pour cette réunion et le projet se poursuivit dans de bonnes conditions.



Une fois les intentions positives exposées, plus particulièrement les vôtres, vous pouvez renouveler ce genre de commentaire en cours de discussion pour contribuer à apaiser les tensions et faire en sorte que votre interlocuteur reste constructif. Rappeler ponctuellement que vous êtes plein de bonnes intentions et que vous souhaitez obtenir des résultats positifs permet souvent de maintenir une bonne concentration chez les participants et de les pousser à œuvrer de concert avec vous à la découverte de solutions.

Pour bien structurer un entretien visant à régler un conflit, faites ceci :

✔ **Dites que vous avez un problème.** L'objectif est de faire savoir à l'autre personne que vous avez une question importante à aborder. Faites-le dès le début, par une phrase de présentation de l'objet de la discussion : « Suzanne, je souhaiterais aborder certaines difficultés que je constate dans la conduite de notre projet ABC » ou dites simplement que vous avez un souci dont vous aimeriez parler avec l'autre personne.



Tenez-vous en à une phrase d'ordre général. Évitez d'entrer dans les détails dès le début, afin que votre interlocuteur ne se plonge pas dans des considérations spécifiques et que la discussion ne parte dans tous les sens.

- ✔ **Exposez votre intention positive.** Veillez à ce que votre auditeur perçoive que vous êtes plein de bonnes intentions. Exposez votre intention positive, la sienne ou les deux, si vous estimez cela nécessaire (voir la section précédente).
- ✔ **Exposez votre programme.** Une mesure salubre à prendre lorsque vous abordez la structure de l'entretien est de parler des points qui seront abordés. En règle générale, plus le sujet est délicat et plus de vives réactions sont susceptibles d'éclater, plus il est conseillé d'aborder le programme des réjouissances dans votre introduction.

Ce programme expose les grandes lignes de la réunion. Bien fait, il décrit le processus de résolution du problème que vous allez employer pour guider la discussion. Par exemple :

« Suzanne, dans notre réunion d'aujourd'hui, j'aimerais d'abord te faire part de mes inquiétudes sur ce qui s'est passé dernièrement avant d'entendre ton point de vue. Ensuite, je voudrais que nous réfléchissions ensemble à la façon d'améliorer les choses et que nous évaluions les idées qui nous profiteraient à tous les deux, avant de terminer notre plan et de fixer une date de réunion pour faire le point sur notre progression. »

Grâce au passage en revue du programme, l'auditeur entend d'emblée ce qui va se passer au cours de la réunion. Cela s'apparente à l'énumération de points que l'on trouve dans un ordre du jour. La communication passe ainsi de l'évocation des problèmes à la recherche de solutions, avec un flux d'informations bien ciblées, logiques et positives.

En disposant d'une trame, vous et l'autre partie savez à quoi vous attendre. Si, au cours de la discussion, vous vous éloignez du sujet, vous pouvez utiliser le programme pour ramener votre interlocuteur sur la bonne voie. Cela renforce également votre intention positive en faisant sentir à votre interlocuteur que vous avez pour objectif de trouver une solution.



Quel que soit le processus de résolution de problème choisi (le chapitre 12 vous présente deux modèles), c'est le genre d'introduction à privilégier pour entamer une discussion portant sur le règlement d'un conflit. Vous disposez ainsi d'une parole organisée associée à un ton constructif, couple vainqueur pour prendre un bon départ.



Parfois, les gens se demandent s'ils doivent fournir un ordre du jour écrit à l'autre personne au début de la réunion. En règle générale, pour un entretien en face à face avec une seule personne, je vous conseille de livrer oralement votre introduction au lieu de distribuer une feuille. Vous pouvez avoir des notes pour ne pas perdre le fil, mais il convient de donner un aspect spontané à l'échange, alors qu'en distribuant un ordre du jour écrit, vous rendez la conversation délicate plus formelle.

En revanche, si le conflit ne peut se résoudre qu'à travers la réunion de tout un groupe, il est alors pertinent de fournir un ordre du jour écrit, car la dynamique est plus difficile à instaurer dans un groupe qu'avec un seul interlocuteur. En fait, avant la réunion, informez les personnes concernées que vous allez rédiger un ordre du jour et leur transmettre un peu avant. C'est une tactique pleine d'assurance qui assure que tout le monde vise un résultat satisfaisant.

Être le premier à montrer sa compréhension

Si vous avez l'esprit de compétition chevillé au corps, les situations conflictuelles ne sont pas une bonne occasion de le montrer. Cela pourrait susciter des réactions agressives et favoriser la confrontation. Vous vous retrouveriez tous les deux perdants.

Dans une situation conflictuelle, efforcez-vous plutôt de démontrer votre capacité à écouter et à comprendre l'autre. L'écoute, surtout active, favorise la coopération, élément essentiel pour régler un conflit. Quand vous vous montrez un auditeur de qualité, vous profitez de la situation, et aidez l'autre personne à sortir également gagnante, car vous augmentez la probabilité d'une bonne communication aboutissant à une solution satisfaisante.

Il n'est pas toujours évident d'être un auditeur actif, car les situations conflictuelles charrient une émotion difficile à contrôler. Les sections suivantes expliquent le fonctionnement d'un outil qui vous aide à pratiquer l'écoute active en changeant de comportement et en montrant votre compréhension.

Changer de comportement et afficher sa compréhension

Quand une situation conflictuelle suscite trop de réactions affectives, chacun gaspille son énergie à essayer de couvrir la voix de l'autre. Quand un débat s'envenime, vous finissez par avoir deux personnes (ou plus) qui s'expriment avec virulence et personne n'écoute vraiment. Plus la tension monte, plus l'espoir d'une solution, quelle qu'elle soit, s'éloigne.



L'outil qui consiste à changer de comportement et à montrer sa compréhension insiste sur l'écoute active et réclame deux sortes d'effort :

- ✓ déplacer votre attention de votre message vers celui de l'autre personne ;
- ✓ répondre en montrant que vous comprenez le message de votre interlocuteur avant de continuer à exprimer votre point de vue.

Ce déplacement d'attention de votre message vers celui de l'autre personne vous permet de maîtriser vos émotions, ce qui vous donne plus de chances d'inciter votre interlocuteur à contrôler les siennes. Offrir un retour verbal d'information sur un point, que vous soyez ou non d'accord avec, signale à l'autre qu'il est bien entendu.



Quand vous commencez par vous maîtriser avant d'indiquer verbalement que vous écoutez le message de l'autre personne, vous apaisez souvent les tensions régnant au cours d'un échange. La tension ne monte pas lorsque les gens écoutent dans l'optique de se comprendre. Quelqu'un doit bien prendre l'initiative, alors pourquoi ne pas prendre les devants en changeant de comportement et en affichant votre compréhension ?



Comme vous l'avez peut-être deviné, cet effort d'écoute est extrêmement important quand vous sentez monter la tension au cours d'une discussion portant sur un conflit. Mais c'est également un bon outil à utiliser périodiquement au cours de la conversation afin de favoriser le maintien d'un dialogue réellement bilatéral sous contrôle. Vous avez sans doute remarqué que, même dans les conflits très simples qui éclatent dans les conversations de tous les jours, lorsque le débat dégénère, il vous est possible d'inverser le cours des événements en montrant votre compréhension.



Changer de vitesse grâce à l'outil

Pour que le changement de comportement et la démonstration de votre compréhension fonctionnent, procédez comme suit :

- ✓ **Portez votre attention sur le locuteur.** Arrêtez de parler et faites en sorte de capter ce que l'autre personne est en train de dire. Attachez-vous ensuite à cerner le sens de son message.
- ✓ **Offrez un retour verbal d'information afin de montrer votre degré de compréhension.** Une fois que vous avez une idée du sens du message, paraphrasez-le (en réfléchissant ou non les sentiments du locuteur).

La *paraphrase* et la *paraphrase associée à la réflexion des sentiments* (voir le chapitre 5) sont deux outils essentiels de l'écoute active. Vos propres mots et observations vous aident à montrer que vous avez compris le message reçu.

La paraphrase, qui tient généralement en une phrase, vous permet de résumer le contenu du message reçu : « Alors, selon toi, Suzanne, mener d'autres recherches ne fera que nous ralentir et il faut vraiment aller de l'avant pour terminer le projet, c'est ça ? »

La paraphrase associée à la réflexion des sentiments, également en une phrase, permet de capter et de réfléchir le sens affectif et le contenu factuel du message entendu. Par exemple, « Suzanne, tu es agacée parce

que les recherches ont pris plus de temps que prévu et tu ne vois pas en quoi passer plus de temps va nous aider à boucler ce projet, c'est bien ça ? »

- ✔ **Obtenez une confirmation ou des éclaircissements grâce à votre retour verbal.** Vous souhaitez inviter l'autre personne à vous répondre directement afin de savoir si vous avez bien entendu le message. Pour que votre locuteur sache bien que vous attendez une réponse, vous pouvez opter pour une inflexion interrogative en fin de phrase ou poser simplement la question « C'est bien ça ? ».

Lorsque votre retour verbal n'exprime pas exactement ce que voulait dire le locuteur et que ce dernier vous donne des éclaircissements, il peut être utile que vous paraphrasiez (en réfléchissant ou non les sentiments du locuteur) de nouveau afin d'être certain de bien comprendre.

- ✔ **Quand vous avez besoin de plus amples informations pour comprendre le message, posez des questions.** Avant de fournir un retour verbal pour vérifier votre compréhension, vous avez parfois besoin d'en savoir plus sur le message. En outre, une fois votre retour d'information formulé et la confirmation obtenue, il vous faudra peut-être obtenir d'autres éléments pour mieux comprendre la pensée de votre interlocuteur. Lorsqu'il s'avère nécessaire de disposer d'un peu plus de contexte, posez la question. Utilisez l'outil d'approfondissement (traité au chapitre 5) afin de poser des questions ouvertes particulièrement efficaces.

- ✔ **Ne portez pas de jugement.** Quand vous cherchez à montrer votre degré de compréhension du message, votre mission est de capter le sens que le locuteur entendait donner à ses propos. Évitez d'interpréter le message et de le présenter sous un angle personnel. Les gens risquent alors de s'agacer, surtout dans des situations conflictuelles, s'ils pensent que vous leur faites dire ce qu'ils n'ont pas dit. De même, évitez de porter un jugement positif ou négatif sur le point de vue du locuteur. Son opinion est simplement *différente* de la vôtre, ce qui explique que vous ayez un conflit. Vous n'avez pas besoin d'être d'accord avec son point de vue, mais juste de le comprendre.

Il vous arrivera occasionnellement de découvrir que votre interlocuteur a un point de vue très similaire au vôtre. Peut-être qu'aucun de vous d'eux ne s'en est rendu compte parce que personne n'écoutait.

- ✔ **Exposez votre point de vue si besoin est, ou passez à autre chose.** Une fois que vous avez montré votre compréhension du message de l'autre personne sans porter de jugement, vous avez alors l'occasion de communiquer votre point de vue dans la conversation. Il s'agit essentiellement de commencer par écouter activement avant de prendre la parole.



Quand vous donnez votre point de vue sur un problème, ne le faites que pour fournir des éléments contextuels et des informations. N'insistez pas sur le fait que vous n'êtes pas d'accord avec l'autre personne. En fait, évitez de dire que vous êtes en désaccord, car cela peut faire naître une situation conflictuelle. Les mots déclencheurs, traités au chapitre 8, bien que n'étant pas négatifs par définition, déclenchent souvent des réactions négatives chez votre récepteur. Il vaut peut-être mieux entamer votre message en disant quelque chose de ce genre : « Suzanne, permets-moi de te donner un autre point de vue sur ce problème. ». Vous pouvez ensuite exposer votre opinion à l'aide d'un langage constructif et d'un ton neutre. Pour en savoir plus sur la façon d'exprimer votre point de vue de manière constructive, reportez-vous à la section « J'ai des idées et des sentiments à communiquer », plus loin dans ce chapitre.

Parfois, après confirmation du message de l'autre personne, vous pouvez simplement passer à l'étape de la solution. En rajouter pourrait vous conduire tous les deux à vous appesantir sur vos différences, ce qui ne sert généralement à rien.



Dans les situations conflictuelles, vous ne devez pas vous mettre d'accord sur le problème mais sur la solution. Pour n'importe quelle discussion, la meilleure orientation à prendre est celle des solutions. Si vous avez déjà exposé votre point de vue, le remanier vous fera sans doute faire fausse route. Optez plutôt pour une perspective bien plus positive : trouver un terrain d'entente grâce à des solutions.

Manier l'outil de compréhension

Le moment est maintenant venu de tester votre capacité à changer et à montrer votre compréhension dans une situation délicate et tendue. Voici un scénario :

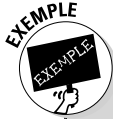


Vous êtes chef de projet et vous devez gérer des équipes de plusieurs départements dans l'optique de fournir des services à vos clients. Votre rôle consiste notamment à coordonner les efforts de divers départements, allant des services de création à l'ingénierie, et d'affecter des employés des différents départements aux divers projets.

Lors de vos derniers projets, vous avez eu quelques soucis avec le responsable de l'ingénierie. Il est devenu particulièrement difficile d'obtenir l'implication de son département. Lorsque vous lui parlez du problème en réunion, il vous oppose l'argument suivant : « Hé, moi aussi j'ai des besoins en ressources. Il y a un mois, tu as obtenu l'aide de deux ingénieurs de mon département pour un projet. Le deal, c'était qu'ils t'aident à plein temps pendant deux mois. Mais j'ai constaté qu'ils étaient au mieux employés à mi-temps. Ils m'ont dit qu'ils avaient du temps libre. Alors, si tu ne les employes pas à temps complet, moi, j'ai d'autres travaux à leur donner. »

Changez de comportement et montrez votre compréhension en paraphrasant son message ou en utilisant conjointement la paraphrase et la réflexion des sentiments. Que diriez-vous ?

Voici un exemple de réponse : « Alors, tu me dis que tu pensais tes deux ingénieurs disponibles et donc à même d'assumer d'autres tâches pour être employés à plein temps, c'est ça ? »



Montrer que vous avez reçu le message

Il y a quelques années, j'étais en réunion avec trois dirigeants d'une entreprise cliente pour laquelle je venais de commencer à travailler. Cela faisait longtemps que la coordonnatrice interne s'efforçait d'obtenir ma collaboration afin de travailler avec les responsables de son entreprise. Dans la mesure où il était rare pour eux de faire appel à des consultants extérieurs, elle avait commencé par me faire animer un atelier d'une journée pour ses cadres. Comme elle l'espérait, l'atelier fut apprécié et, très vite, on mit sur pied une formation ouverte à chaque cadre de l'entreprise. En fait, tout l'encadrement, à l'exception des trois dirigeants, la suivit. Grâce à l'atelier, l'idée courut dans toute l'entreprise qu'il fallait instaurer un leadership positif. Les trois dirigeants demandèrent donc à la coordinatrice interne d'organiser une réunion afin que nous évoquions ensemble cet atelier qui était peut-être sujet à controverse à leurs yeux.

En cours de réunion, alors que j'étais en train d'expliquer brièvement le contenu de la formation, l'un des dirigeants réagit à un mot figurant sur l'une des pages du manuel du participant, *position de pouvoir*, notion qui n'avait été abordée que pendant deux minutes au cours de la formation.

Ce dirigeant commença à hausser le ton, à se montrer cassant et à me bombarder de questions : « vous ne pensez pas qu'il arrive parfois que les gens ne comprennent pas tout ce qu'englobe cette notion ? » et « comment se

fait-il que les gens souhaitent être autonomes mais ne veulent pas des responsabilités qui vont avec ? »

Alors que j'essayais de répondre à ses questions en fournissant des explications, il m'interrompit, se mit à parler plus fort et avec un débit plus rapide. Ce faisant, les deux autres dirigeants prenaient un air de plus en plus sévère. J'avais l'impression d'être face à une foule hostile.

Puis je me suis dit « change » et j'ai arrêté de parler. Je me suis très vite rendu compte que l'on ne me posait pas vraiment de questions mais que l'on exprimait plutôt une préoccupation. J'ai donc fourni une paraphrase en réfléchissant le sentiment : « vous êtes donc parfois agacé que, dans votre entreprise, certains cadres abordent mal la notion de responsabilisation et ne saisissent pas les responsabilités qu'elle englobe, c'est bien ça ? »

Il me gratifia d'un empathique « Exactement ! » et commença à sourire, rejoint par les deux autres dirigeants. Les tensions s'apaisèrent immédiatement. Étais-je d'accord avec ce point de vue ? Non. Est-ce qu'il fallait que je lui dise ? Pas vraiment. Je poursuivis et la réunion devint fructueuse. L'entreprise devint un de mes bons clients et les relations entretenues m'offrirent d'excellentes opportunités. L'outil de changement de comportement et de manifestation de la compréhension est pratique, surtout dans les moments de tension.

Voici un autre scénario :

Vous avez obtenu qu'un membre d'une autre équipe vous aide à assumer la charge de travail particulièrement lourde à laquelle vous devez faire face depuis peu. Les deux premières semaines, Tina (cette autre personne) vous a été d'un grand secours. Mais, depuis la semaine dernière, vous avez vu son efficacité diminuer. Elle travaille lentement et se montre assez cassante quand vous lui demandez de faire des choses. Alors que vous essayez d'aborder le problème avec elle, elle réagit en disant : « Cela fait près d'un mois qu'on m'a demandé de t'aider. Au départ, j'étais censée t'aider à mi-temps pendant environ un mois. Et pourtant, ça va au-delà d'un mi-temps et je n'en vois pas la fin. Tu sais, j'ai d'autres tâches qui m'attendent, que des collègues exécutent actuellement à ma place. »

Changez de comportement et paraphrasez (en réfléchissant ou non les sentiments) le message de Tina. Que diriez-vous ? Comparez votre réponse à cet exemple : « Tina, tu es contrariée parce que notre arrangement est très différent de ce que tu avais compris au départ, c'est bien ça ? »

Comme le montrent ces exemples, vous n'avez pas besoin d'être d'accord avec le point de vue et les sentiments de l'autre personne, mais il faut que vous les compreniez. En montrant que vous saisissez l'opinion de l'autre, vous pouvez mieux faire passer votre message le moment venu et lui demander de montrer qu'elle vous comprend.



Souvenez-vous, vous n'essayez pas de remporter un débat, vous recherchez le dialogue constructif permettant aux protagonistes de percevoir leurs différences et de trouver une solution pour améliorer la situation. Quand vous montrez votre capacité à écouter activement, vous mettez un terme au débat et augmentez la probabilité de voir naître un dialogue constructif, clé du succès en cas de conflit.

Vous pouvez me décrire le suspect ?

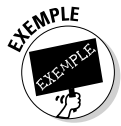
Une grosse partie de la mission d'un officier de police est de rédiger des rapports sur les incidents auxquels il est confronté lorsqu'il est en service. Comme le disait le sergent Joe Friday dans la vieille série *Dragnet*, « Rien que les faits ». Vous pouvez lire ce genre de rapport et visualiser la scène comme si vous la regardiez en vidéo. C'est l'idée de l'*outil de description*. Les sections suivantes décrivent cet outil et expliquent comment l'utiliser lorsque vous avez des conflits à régler.

Décrire la description



Décrire, c'est rapporter de manière visible et objective les comportements affichés par une personne. Il s'agit de dire ce que vous voyez et non de porter un jugement sur la scène qui se déroule devant vos yeux. Il n'est pas question de livrer vos suppositions sur ses motivations. Pour bien comprendre la fonction de la description, gardez ceci à l'esprit :

✓ **Le comportement, pas l'état d'esprit** : la description s'attache au comportement et non à l'état d'esprit. Le comportement, ce sont les actes de quelqu'un. Vous pouvez les voir et les entendre. En revanche, l'état d'esprit, c'est l'avis ou les sentiments de quelqu'un à propos de quelque chose. L'état d'esprit d'autrui ne se voit pas (même si l'on fait souvent des suppositions sur l'état d'esprit des autres). L'état d'esprit influence indubitablement sur le comportement. En fait, une personne peut avoir un état d'esprit détestable à propos d'un problème mais parvenir à le maîtriser en affichant un comportement respectueux lors d'une conversation.



Par exemple, Jérémy a une cliente qu'il trouve désagréable; son état d'esprit à son égard est négatif. Pourtant, quand il parle avec elle, il demeure courtois et respectueux dans son comportement, comme il le fait avec tous les autres clients.

✓ **Pas de généralités, mais de la précision** : décrire, c'est donner de l'épaisseur à votre message afin que les observations livrées soient claires et concrètes. Parfois, les gens commentent votre comportement en des termes généraux. Par exemple :

- « Tu as fait de l'excellent travail lors la réunion d'équipe, aujourd'hui. »
- « Tu n'as pas été constructif lors la réunion d'équipe, aujourd'hui. »

✓ Dans les deux cas, l'auditeur n'a pas une idée claire de ce qui a été bien ou mal fait. Au mieux, cela relève de l'implicite.

Lorsque vous décrivez les choses, l'auditeur obtient une vision précise de ce que vous avez perçu à travers son comportement. Voici deux exemples de description :

✓ « Lorsque j'ai animé la réunion de l'équipe, aujourd'hui, sache que j'ai trouvé ta contribution très utile. J'ai remarqué que tu avais dirigé des questions vers les membres les plus discrets et cela a permis de les faire réagir. Je t'ai vu employer de la technique de paraphrase, tu essayais de vérifier si tu avais bien compris. Plus encore, j'ai noté que tu avais émis deux idées qui ont aidé l'équipe à proposer des solutions aux problèmes de retard d'expédition. Merci pour ta contribution. »

✓ « Lorsque j'ai animé la réunion d'équipe aujourd'hui, j'ai été déçu par le comportement que tu as affiché, largement différent de ta participation positive habituelle. J'ai noté que tu avais interrompu à trois reprises les autres participants avant qu'ils n'aient fini d'exposer leur point de vue. Une fois, tu as haussé le ton et tu as dit à Carlos que son idée pour résoudre les problèmes de retard d'expédition était "une perte de temps". Quand le ton a commencé à monter entre toi et Carlos, je t'ai demandé d'arrêter. Le reste du temps, tu es resté silencieux, bras croisés, tête baissée, et tu n'as rien répondu quand on t'a demandé par deux fois de donner ton avis sur d'autres idées. »

Comme vous le voyez dans ces exemples, la description offre un panorama complet, clair et précis des événements, comme si vous les voyiez en vidéo. Dans les situations conflictuelles, être capable de fournir une description est une compétence importante pour exprimer les soucis que vous avez à propos du comportement d'une personne. La description est bien meilleure que la critique.



Comme le montre le premier exemple, la description peut servir à exprimer l'appréciation de certains comportements. En allant au-delà du classique *bon boulot* et en décrivant les comportements observés, le message a un impact plus fort sur l'auditeur, qui sait alors que ses actes positifs ont été appréciés à leur juste valeur.

Quelles sont les directives ?

Maintenant que vous avez une idée de ce qu'est une description et de son caractère utile en cas de situation conflictuelle, vous devez apprendre à utiliser cet outil. Voici les directives à suivre :

- ✓ **Concentrez-vous sur le problème en parlant à la première personne.**
Les louanges et critiques générales tendent à mettre l'accent sur la personne. Le sujet des phrases est *tu* ou *vous* et le propos ne contient pas grand-chose d'autre. Dans une situation critique, si vous commencez par dire « mais ne le prenez pas pour vous », vous rendez le message encore plus personnel et négatif.
- ✓ Lorsque vous faites une description, vous mettez l'accent sur les problèmes. Vous faites des commentaires sur le comportement et non la personne proprement dite. Vous y contribuez en parlant à la première personne :
 - J'ai remarqué...
 - J'ai observé...
 - J'ai vu...

Cela indique que vous assumez vos observations. Elles vous aident à vous concentrer sur ce que la personne a fait, les actions que vous avez vues, les problèmes constatés, et non la personne.

- ✓ **Donnez des détails.** Sans détails, vous finissez par obtenir une description générale. Les détails lui donnent de l'épaisseur, reprenant les comportements en des termes concrets et neutres. Fournir des exemples, citer les protagonistes ou paraphraser des propos, autant de détails qui améliorent votre description, l'étoffent en allant au-delà des généralités.
- ✓ **Observer et non interpréter.** L'observation diffère de l'interprétation, et il est important de connaître la différence pour utiliser avec efficacité l'outil de description lorsque vous devez gérer des comportements. L'observation se rapporte à ce que vous avez vu tandis que l'interprétation correspond à ce que vous pensez ou ressentez de ce que vous avez vu. Jetez un œil à ces exemples :
 - **Interprétation** : « J'ai remarqué que tu étais de mauvaise humeur aujourd'hui, pendant la réunion. »
 - **Observation** : « J'ai remarqué que tu es resté assis là sans rien dire lors de la réunion d'aujourd'hui. Quand on te posait une question, tu répondais en un seul mot. »



Une observation rapporte les actes d'une autre personne, auxquels vous avez assisté, alors que vous tirez des conclusions de ce que vous avez vu lorsque vous interprétez ces mêmes actes (comme dans le premier exemple ci-dessus). « Mauvaise humeur » est une interprétation. Quand vous parvenez à cette conclusion, vous devez vous poser la question suivante : « Qu'est-ce qui m'a conduit à tirer cette conclusion des actes dont j'ai été témoin ? ». Généralement, la réponse est votre observation. Les observations rendent votre description concrète et constructive. Ce qu'il y a de bien, c'est qu'elles ne véhiculent aucune notion de bien ou de mal. Il s'agit simplement de ce que vous avez vu. Résultat, elle favorise souvent un dialogue constructif, contrairement au défi verbal souvent déclenché par les interprétations, et qui poussent les protagonistes à se mettre sur la défensive.

Une observation se limite aux faits. C'est la rediffusion du comportement, et non son analyse ou son interprétation. Les gens excellent souvent dans l'interprétation de ce que font les autres ! Voilà pourquoi ils ont beaucoup de mal à aborder les conflits dans leurs relations de travail. Leurs interprétations et leurs conclusions mettent l'auditeur dans un état allant du trouble à la défensive... à juste titre.

- ✓ **Soyez direct.** Très simplement, allez à l'essentiel. Ne tournez pas autour du pot ou ne parlez pas pour ne rien dire. Ce genre de communication sème la confusion et suscite des appréhensions. Lors d'une description, surtout quand vous évoquez avec préoccupation le comportement des autres, le moyen le plus efficace de délivrer un message clair est d'être direct.



Maintenant, ne confondez pas être direct et être brusque. Être brusque est une forme de comportement agressif, tandis qu'être direct marque l'assurance. Lorsque vous êtes brusque, le tact a disparu, le message mordant vise la personne et perd souvent en clarté. Lorsque vous êtes direct, vous allez à l'essentiel en vous montrant respectueux (voir le chapitre 8).

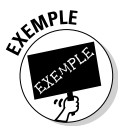
- ✓ **Adoptez un ton et un langage sincères et évitez les messages ambivalents.** Être sincère, c'est délivrer son message avec prudence, respect et un sérieux adapté à la situation. Lorsqu'il s'agit d'aborder des conflits ou des préoccupations, votre sérieux doit traduire l'importance du message et afficher le respect afin d'empêcher que votre ton ne devienne dur. Si votre message est empreint de colère et d'agacement, l'auditeur percevra la dureté de votre expression et passera à côté de l'essentiel. Lorsque vous vous montrez sincère, vous maîtrisez vos émotions et votre message est délivré avec sollicitude et respect.

Éviter les messages ambivalents aide à rester sincère. Un message ambivalent (voir le chapitre 8) dit quelque chose de gentil dans la première partie puis est suivi d'un *mais* qui annonce une critique perçue comme l'élément essentiel de votre propos. Par exemple, « Jacques, je sais que tu as travaillé très dur sur ce projet, mais ton rapport est hors sujet et mal rédigé. »

Le *mais* après la partie positive nie ce qui précède, donnant l'impression que vous ne pensiez pas vraiment ce compliment et diminue le degré de sincérité de l'idée essentielle que vous souhaitiez faire passer. Quand vous développez une description, restez donc sincère et direct. Les messages ambivalents vous éloignent de ces deux principes.



Gardez à l'esprit qu'être sincère, c'est en partie montrer que vous appréciez les efforts fournis par l'autre, dans son travail et son comportement. Exprimer à vos collègues, à votre chef et aux autres votre appréciation de leurs actes (ce que l'on appelle le *retour d'information positif*), en des termes précis, renforce votre crédibilité et souligne les efforts que vous consentez pour instaurer des relations de travail constamment respectueuses (dont l'importance est expliquée au chapitre 10). Si vous faites régulièrement des compliments aux personnes qui travaillent bien, c'est que le respect règne déjà entre vous.



Scénario pour l'outil de description

Voici un scénario qui illustre les directives et les modalités d'utilisation de l'outil de description.

Vous êtes chef de projet. Votre mission est de diriger des équipes dans le cadre de la mise en œuvre de services commandés par des clients.

Le service commercial se charge du volet... commercial de la transaction, et est censé clore la vente avant d'envoyer le client vers vous pour la coordination des travaux. Votre problème, c'est ce que fait Séverine, du service commercial. Au lieu de vous transmettre définitivement le dossier en créant une commande concernant les services pour le compte XYZ, elle s'implique dans votre partie et ne vous lâche plus.

La première réunion destinée à vous présenter au client et programmée en début de semaine a été annulée à la dernière minute par Séverine sans aucune explication. Aujourd'hui, elle vous a envoyé un e-mail vous demandant de lui fournir des ordres d'exécution vierges, que vous utilisez habituellement pour tracer, avec le client, les grandes lignes des travaux à exécuter. La goutte d'eau qui a fait déborder le vase, c'est le second message, « à titre d'information », qui vous annonce qu'elle dîne ce soir avec le client pour aborder les problèmes relatifs à cette commande essentielle et qu'elle vous informera des derniers développements.

Que dites-vous à Séverine en vous servant de l'outil de description ? N'oubliez pas, allez la voir et tenez-vous en à des observations, n'interprétez pas ses propos.

Comparez votre réponse à l'exemple qui suit :

« Séverine, je souhaiterais te faire part de ma préoccupation concernant la transition du compte XYZ. En fin de semaine dernière, on m'a dit que le contrat était signé et que je devais diriger l'équipe de projet pour mettre en place des services avec le client. Ce qui m'ennuie, c'est ce qui s'est passé cette semaine dans la transition du dossier entre toi, du service commercial, et moi, chef de projet. Tout d'abord, la réunion au cours de laquelle je devais être présenté au client a été annulée à la dernière minute sans que l'on me donne d'explications. Aujourd'hui, j'ai reçu deux messages de ta part, un à propos des ordres d'exécution vierges et un concernant le dîner de travail de ce soir pour régler certaines questions avec le client. Ces deux choses relèvent de ma responsabilité et je n'ai pas encore vu s'esquisser le geste de relais entre le service commercial et moi-même. »

Dans ce scénario, vous auriez très certainement pu dire quelque chose de ce genre : « Séverine, tu fais ici de l'ingérence dans la gestion de projet. Tu n'as pas confiance en mes capacités à diriger l'équipe. Eh bien, en te mêlant de ce qui ne te regarde plus et t'occupant de choses que tu ne sais pas faire, tu vas bousiller la mise en œuvre des services pour le client. »

Contrairement à la bonne description, cette seconde version est remplie d'interprétations et le locuteur se défoule sur Séverine. En revanche, quand vous vous contentez de faire des observations, en fournissant des détails sur ce qui s'est produit, vous conservez un ton sincère tout en informant l'autre personne de votre préoccupation. Séverine a peut-être une bonne raison d'agir ainsi. Tirer immédiatement des conclusions risque d'aggraver

la situation. Ne pas exposer clairement les raisons de vos préoccupations ne fera que semer la confusion dans son esprit et l'inquiéter.



Une description centrée sur les problèmes est précise, directe, sincère et fondée sur des observations fournit à l'autre un panorama complet de ce que vous voyez et ressentez dans cette situation conflictuelle. Il s'agit d'un rapport d'événements et non d'une attaque. Cela permet de réunir les conditions propices à une discussion qui vous révélera les intentions de l'autre personne et vous permettra de chercher ensemble une solution. En fait, souvent, si vous décrivez simplement votre inquiétude au moment où l'incident se produit, vous pouvez trouver une solution et empêcher un embrasement du conflit. Autrement dit, plus vite vous intervenez, plus le problème s'avère facile à résoudre.

J'ai des idées et des sentiments à partager

Le règlement d'un conflit tient de la résolution de problèmes. Dans cette section, je décris deux outils de communication qui contribuent à cerner et à résoudre des problèmes en vous permettant de faire passer votre message de façon à ce que l'autre partie vous comprenne : l'expression des idées et l'expression verbale des sentiments.

Exprimer ses idées

Parfois, lors d'une discussion portant sur le règlement d'un conflit, vous devez exprimer une opinion. Cela se produit surtout lors de l'examen de la situation à l'origine du problème mais également lorsque vous dialoguez pour trouver une solution. Pour ne pas passer pour une personne aux opinions très arrêtées, utilisez l'*outil d'expression des idées*.



Définition et utilité de l'outil d'expression des idées

Lorsque vous exprimez vos idées, vous donnez votre avis sur une situation de deux manières essentielles :

- ✓ vous indiquez l'effet que la situation produit sur vous ;
- ✓ vous répondez à la personne par des commentaires constructifs.

Dans un cas comme dans l'autre, cet outil offre une vision d'ensemble et une certaine clarté à l'autre personne, tout en précisant l'importance du problème.

Lorsque vous expliquez l'impact de la situation ou réagissez à l'opinion de quelqu'un, vous le faites pour stimuler le dialogue et non déclencher

une dispute. Ne pas dire ce que vous pensez vous empêche de fournir des éléments importants susceptibles de favoriser une meilleure compréhension, or le but est de trouver une solution. Mais, en même temps, critiquer ou accuser les autres vous fait emprunter un chemin dangereux.

Utiliser l'outil d'expression des idées

Des idées s'expriment généralement en quelques phrases. Ne soyez pas intarissable, sous peine de passer pour quelqu'un aux opinions très arrêtées. Attachez-vous à être constructif et à donner des avis étayés par des faits. Voici quelques directives :

- ✓ **Appropriez-vous l'idée.** Employez les mots *je, moi, mon, ma* et *mes* pour souligner qu'il s'agit de votre opinion.
- ✓ **Formulez votre idée de manière positive.** Soyez constructif en présentant le message du mieux possible et évitez les mots tels que *ne pas* et *mais* (voir le chapitre 8).
- ✓ **Dites clairement l'effet que produit le problème sur vous.** Étayez vos opinions ou conclusions par des faits. Généralement, ce mode d'expression des idées vient après l'utilisation de l'outil de description des choses observées. Par exemple :



« Par rapport au souci que je viens de te décrire, le fait de ne pas disposer des informations que j'attendais aux dates convenues m'a fait prendre du retard sur ce projet et m'empêche de le boucler dans les délais. »

- ✓ **Votre retour doit être focalisé sur les problèmes et les comportements.** Expliquez ce sur quoi repose l'avis donné en réponse aux idées de l'autre partie. Centrez vos explications sur les observations et les faits, en évitant les interprétations ou l'analyse des intentions des autres selon votre perception.



Par exemple, dites « j'ai du mal à comprendre votre explication sur les circonstances. Je ne vois pas bien comment s'enchaînent les dates et les événements. » Ne dites pas : « tout ça n'a rien de logique. Tu n'expliques pas très bien les choses. »

Comme le montrent les deux exemples, vous vous appropriez le message. Vous mettez l'accent sur vos idées en employant des mots tels que *je, moi, mon, ma* et *mes*. Vous fournissez également une explication rationnelle de la formation de votre opinion, ce qui confère au message une valeur constructive.



Dans la section « Scénario pour l'outil de description », plus haut dans ce chapitre, je décris un scénario dans lequel vous occupez les fonctions de chef de projet auprès de clients et Séverine vous cause des soucis en s'accaparant le volet *services* une fois l'affaire conclue. Après avoir décrit

votre préoccupation, utilisez l'outil d'expression des idées afin d'expliquer l'impact du comportement de Sévérine. Que diriez-vous ?

Voici un exemple : « Je constate que tu continues de travailler aux côtés du client une fois le contrat signé et, dans la mesure où tu le fais sans m'impliquer et sans réaliser la transition essentielle vers la gestion de projet, la constitution de l'équipe de projet pour la fourniture des services a été retardée. Cela n'aide pas à atteindre l'objectif que nous visons tous les deux : que le client bénéficie des services qu'il attend. »

Des sentiments, rien que des sentiments

Les situations conflictuelles déclenchent des émotions. Votre faculté à maîtriser vos sentiments influe grandement sur les émotions d'autrui. D'un autre côté, agir comme si les émotions n'existaient pas n'est pas réaliste. La clé est d'exprimer vos émotions plutôt que de les montrer et c'est là qu'entre en scène l'*outil d'expression verbale des sentiments*.

Comme je le dis au chapitre 4, les gens montrent plus souvent leurs émotions (par le langage non verbal) qu'ils ne les expriment à travers des mots. Lorsqu'ils affichent de fortes émotions, plutôt négatives, telles que la colère ou l'agacement, les autres se mettent sur la défensive ou se ferment. Ces émotions fortes, qui transparaissent souvent dans les conflits, font la plupart du temps trop de bruit pour que les autres parviennent à les entendre avec discernement.

Souvenez-vous que la plupart des gens n'ont jamais vraiment appris l'écoute active. Vous ne pouvez donc attendre d'eux qu'ils comprennent ce qui est à la source de votre état d'esprit lorsque vous affichez des émotions fortes alors que, dans le même temps, ils doivent lutter pour maîtriser leurs propres émotions.



Parler de ses sentiments, au lieu de les afficher, est la clé pour rester maître de soi. C'est en cela que réside l'utilité de l'expression verbale des sentiments.

Définition et utilité de l'outil d'expression verbale des sentiments

Grâce à cet outil, vous mettez directement en mots l'émotion ressentie à propos d'une situation afin que l'autre la perçoive et la comprenne. Vous soulignez toute l'importance de votre souci dans le conflit.



L'expression verbale des sentiments n'a pas pour objectif de culpabiliser ou d'accuser l'autre d'être le responsable de votre problème – intention néfaste qui susciterait des réactions de confrontation. Si c'était le cas, la probabilité d'aboutir à un règlement du conflit diminuerait alors sérieusement. Ne vous

attendez pas à une confession ou à des excuses pour avoir dit que vous vous sentiez blessé. Les gens sont plus enclins à assumer la responsabilité de leurs actes qu'à accepter la honte ou l'humiliation. En parlant de vos sentiments, vous recherchez la compréhension et le dialogue indispensables pour aboutir à une solution.

Utiliser l'outil d'expression verbale des sentiments

L'outil d'expression verbale des sentiments est souvent utilisé juste après l'outil de description (voir la section « Vous pouvez me décrire le suspect ? », plus haut dans ce chapitre). La description définit les grandes lignes de votre préoccupation et peut être suivie de l'expression des sentiments en quelques phrases qui permettent à l'autre de savoir ce que provoque chez vous la situation. Voici quelques conseils pour utiliser de manière constructive l'outil d'expression verbale des sentiments :

- ✓ **Montrez que vous assumez les sentiments exprimés.** Employez des mots tels que *je, moi, mon, ma* et *mes*.
- ✓ **Donnez un nom à l'émotion en question.** Identifiez directement l'émotion ressentie.
- ✓ **Employez un langage positif et un ton sincère.** Exprimez le message avec le ton le mieux adapté, le vocabulaire le plus précis possible, tout en manifestant constamment du respect pour l'auditeur. Évitez les mots déclencheurs (voir le chapitre 8) ainsi que toute dureté dans le langage ou le ton. Évitez d'afficher vos sentiments. Voici des exemples :
 - **Sentiments exprimés verbalement :** « J'ai été contrarié par ses actes. »
 - **Sentiments affichés :** « Je déteste quand tu fais ça. »
- ✓ **Fournissez des raisons constructives pour expliquer l'origine de vos sentiments.** Optez pour des explications brèves et concentrez-vous sur les problèmes et comportements observés. Évitez d'interpréter ou de faire des suppositions sur ce que vous percevez des intentions de l'autre. Épargnez-lui une séance de psychanalyse. Tenez-vous en à ce qui est arrivé et n'essayez pas de deviner les motivations.



Dans la section « Scénario pour l'outil de description », plus haut dans ce chapitre, je décris un scénario dans lequel vous occupez les fonctions de chef de projet auprès de clients et Séverine vous cause des soucis en s'accaparant la phase de mise en œuvre des services une fois l'affaire conclue. Après avoir décrit votre préoccupation, utilisez l'outil d'expression verbale des sentiments afin d'expliquer l'impact du comportement de Séverine sur vous. Que diriez-vous à Séverine? Voici un exemple : « Séverine, après avoir observé ton implication permanente auprès de ce nouveau client, je me sens exclus et agacé par le manque de transition vers la phase de gestion de projet dont je suis responsable. »



Comme le montre cet exemple, en employant l'outil d'expression verbale des sentiments, vous cherchez à ce que Séverine perçoive votre état d'esprit et le comprenne. Vous ne l'accusez pas de vous blesser délibérément. En conséquence, tenez toujours des propos constructifs en employant un ton sincère. Mais, n'ayez pas peur de dire à l'autre les sentiments qu'a fait naître chez vous la situation. C'est bien mieux que de laisser simplement exploser vos émotions et ainsi faire obstacle au dialogue. Exprimer de manière constructive et sincèrement ce que vous ressentez vous met sur la voie du règlement du conflit en ouvrant le dialogue. Œuvrer de concert à la mise en place d'une solution est l'essence même de la démarche.

Chapitre 12

Parvenir au règlement du conflit

.....

Dans ce chapitre :

- ▶ Se préparer à se concentrer sur des solutions.
 - ▶ Régler des conflits entre personnes grâce à un modèle de résolution de problèmes.
 - ▶ Concilier les différences au travail grâce à un modèle gagnant de résolution de problèmes.
 - ▶ Surmonter les difficultés dans la discussion sur le règlement du conflit.
-

Ce chapitre est la suite logique des chapitres 10 et 11 qui fournissent les bases pour régler avec efficacité les situations conflictuelles : le chapitre 10 met en lumière l'approche pleine d'assurance, et le chapitre 11 vous offre un outil de communication favorisant le succès de cette approche pour régler les conflits. Le présent chapitre vous présente des modèles de résolution de problèmes pour régler des conflits avec succès.

Quand les gens essaient de régler un conflit spontanément, ils se heurtent à un problème : ils n'ont aucun plan. Ils parlent à l'autre personne mais ne savent pas trop où aller et ont donc les pires difficultés à parvenir à un accord. Vous devez avoir une ligne directrice pour atteindre la destination souhaitée, une solution salutaire pour les deux parties. Les discussions sans objectif ont tendance à s'avérer stériles.

Très souvent, les conflits qui éclatent une ou deux fois, sans être récurrents, peuvent être réglés à l'aide des outils du chapitre 11. Vous pouvez exprimer votre préoccupation à l'aide de l'*outil de description*, ajouter les outils d'*expression des idées* ou d'*expression verbale des sentiments* pour que l'autre personne sache en quoi la situation vous a affecté, puis collaborer à la mise en place d'une solution.

Ce chapitre propose deux modèles de résolution de problèmes utiles pour les conflits à plus grande échelle, lorsque des tendances se sont forgées et des incidents se sont suffisamment multipliés au fil du temps pour générer les tensions qui nuisent désormais à la poursuite de votre mission. Le premier modèle, appelé *modèle axé sur le relationnel*, vous aide à régler les conflits ayant pour origine des désaccords dans les relations de travail.

L'autre modèle, appelé *modèle centré sur les besoins*, vous aide à régler les différends au travail, par exemple à propos de méthodes et de stratégies. Lors de l'acquisition de compétences en matière de résolution de problèmes, vous pouvez prendre des éléments de ces deux modèles, voire en emprunter à d'autres modèles.

Ce chapitre couvre quelques réactions difficiles auxquelles vous pouvez être confronté lors de discussions portant sur un conflit, et vous donne des conseils sur la façon de les mener avec assurance. Vous y trouverez également des trucs pour les fois où vous relèverez le défi de jouer le rôle de médiateur dans des conflits entre deux personnes.

Préparer des solutions qui mènent au succès

Les modèles de règlement de conflit présentés dans ce chapitre sont efficaces quand vous avez maille à partir avec des pairs, des membres du personnel, des fournisseurs ou des clients, avec lesquels vous souhaitez nouer des relations sur le long terme, voire avec votre patron. Ces modèles vous aident à prendre, avec assurance, diverses orientations.

Lorsque vous êtes face à un problème dont le schéma se répète et devient donc une tendance profonde, il faut arriver fin prêt. Attaquer de manière impulsive vous amènera probablement à dire des choses que vous regretterez, ce qui provoquera des réactions envenimant la situation. Une bonne préparation vous aide non seulement à garder votre sang-froid mais également à concevoir un plan d'action qui orientera précisément la discussion. Les sections suivantes montrent qu'il est important d'élaborer un plan pour la rencontre avec l'autre partie et d'adopter l'état d'esprit approprié pour gérer le conflit de manière constructive.

Élaborer le plan

Lorsque les situations conflictuelles ne sont plus des incidents isolés mais deviennent habituelles, vous devez organiser une rencontre avec l'autre partie pour y mettre fin. L'anxiété et la tension ont toutes les chances de régner des deux côtés lors de cet entretien, mais l'échange peut se révéler décisif pour que les deux parties empruntent une voie constructive.

Pour que ce genre de réunion porte ses fruits, il est impératif que vous l'entamiez avec un plan en tête. Le chapitre 9 vous dit comment l'élaborer. La planification est à cet égard extrêmement utile pour aborder les conflits, car elle vous assure une certaine organisation qui vous permet de rester

concentré et qui accroît la probabilité que l'autre reste centré sur l'objectif de la réunion. La planification vous permet une parole plus flexible : si vous vous éloignez du sujet à un moment, il vous sera plus facile de retrouver le bon cap fixé au départ.



Planifier, c'est penser à ce que vous allez faire et à la façon de vous y prendre une fois face à l'autre partie. En fait, je conseille aux personnes qui suivent mes séances de coaching sur le règlement de conflits de consigner par écrit les grandes lignes de leur plan. Il est très utile d'avoir des notes pour une discussion importante. Cela vous aide à ne pas perdre le fil. Prenez-les comme une source de référence et non un scénario à lire mot à mot, afin de pouvoir converser normalement. Mais, n'hésitez pas à les utiliser. Cela vous épargnera un travail de mémorisation et vous évitera d'improviser.



Lorsque vous concevez votre plan, découvrez les points essentiels en répondant aux questions suivantes :

- ✔ **Objectif** : d'une manière générale, que souhaitez-vous que vous apporte cette réunion ? Que pouvez-vous raisonnablement attendre de positif, qui soit salutaire pour les deux parties et maintienne une relation de travail empreinte de respect ?
- ✔ **Introduction** : qu'allez-vous commencer par dire afin de donner une tonalité constructive et une certaine structure à la réunion ? Le chapitre 11 montre comment *exposer ses intentions positives*, outil utile pour adopter le bon ton.
- ✔ **Stratégie** : quel modèle de résolution de problèmes envisagez-vous d'adopter ? Selon que le conflit porte sur un problème de relation ou un différend à propos d'une tâche, quel modèle fonctionnera le mieux ? Les deux modèles sont traités en détail dans les sections « Utiliser le modèle centré sur les relations » et « Comprendre le modèle centré sur les besoins », plus loin dans ce chapitre.
- ✔ **Objections** : quelles réactions difficiles ou autres objections prévoyez-vous de la part de l'autre partie ? Comment envisagez-vous d'y répondre avec assurance le moment venu ?
- ✔ **Message** : quels points clés envisagez-vous de soulever lorsque vous exposerez le problème ? Quelles sont vos idées de solution au sujet de ce que l'autre personne et vous-même pouvez faire ?

Le plan fonctionne mieux quand il tourne autour du modèle de résolution de problèmes choisi. Préparez ce que vous allez dire sur chaque point lors de la réunion. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses, le tout étant de répondre aux questions.

Réfléchir en se focalisant sur les solutions

Se concentrer sur les solutions renvoie à un état d'esprit constructif.

À l'inverse, s'appesantir sur les problèmes nuit à la résolution.

Ces orientations sont opposées et amènent deux attitudes contraires au cours des discussions. Il convient donc d'être conscient que l'état d'esprit initial conditionne votre attention et votre comportement. Il influence la dynamique de l'interaction entre vous et l'autre partie. Avec un état d'esprit centré sur les solutions, une plus grande partie de votre attention est portée sur la recherche de solutions, tandis que si vous êtes rivé aux problèmes, vous avez tendance à vous appesantir dessus.



Si vous ne pouvez contrôler votre interlocuteur, vous devriez être capable de maîtriser votre propre comportement. Mettez l'accent sur la recherche d'une solution et vous verrez apparaître chez l'autre des comportements favorables. Si vous focalisez la discussion sur le problème proprement dit, l'autre réagira négativement. En bref, les comportements que vous souhaitez voir le plus chez l'autre sont conditionnés par les éléments sur lesquels vous portez votre attention (le problème ou la solution).

Jetez un œil ci-dessous aux deux états d'esprit et comportements associés les plus couramment observés dans les situations conflictuelles.

Voici des comportements observés quand les protagonistes s'appesantissent sur les problèmes :

- ✓ se concentrer constamment sur ce qui ne va pas ;
- ✓ accuser l'autre personne d'être à l'origine du problème ;
- ✓ culpabiliser l'autre ou chercher à ce qu'il prenne tout sur lui ;
- ✓ contester chaque idée contraire aux vôtres ;
- ✓ faire part de sa préoccupation ou de l'existence d'un problème par e-mail au lieu d'avoir une conversation en face à face.



L'utilisation de l'e-mail lors de conflits revient à mettre de l'huile sur le feu. Ça ne marche pas du tout et ne fait qu'aggraver la situation. Il est possible d'ignorer les e-mails et ils sont le plus souvent mal interprétés. La réaction est souvent bien plus forte que ne le mérite votre message. Avec l'e-mail, les échanges ne se font pas en temps réel, or seule une discussion en direct peut permettre de régler un conflit. Le chapitre 13 vous en dit plus sur les bons et mauvais usages de l'e-mail. En cas de conflit, ce mode de communication est à éviter absolument.

Voici des comportements observés quand les protagonistes recherchent des solutions :

- ✓ exposer le résultat positif recherché ;
- ✓ réfléchir ensemble à des idées et mener une discussion réellement bilatérale ;
- ✓ commencer par définir le problème en termes factuels ;
- ✓ écouter les préoccupations et les inquiétudes de l'autre personne, puis passer à la recherche d'une solution ;
- ✓ évaluer les idées par rapport à un ensemble de critères, tels que des objectifs ou des intérêts professionnels, et développer une solution qui les respectent dans l'intérêt des deux parties ;
- ✓ demander à l'autre partie si elle veut bien prendre les mesures nécessaires pour contribuer à régler la situation et faire également part de votre contribution.

Comparez maintenant les deux ensembles de comportements en fonction de la dynamique qu'ils sont susceptibles d'instaurer avec l'autre personne dans les situations conflictuelles. Si vous vous appesantissez sur les problèmes, voici ce à quoi vous vous exposez :

- ✓ la réaction d'un interlocuteur qui se met sur la défensive ;
- ✓ des emportements ;
- ✓ des accusations qui fusent de toutes parts ;
- ✓ un interlocuteur qui se replie sur lui-même et se mure dans le silence ;
- ✓ des débats animés, chaque personne essayant de persuader l'autre.

En s'appesantissant sur les problèmes, les protagonistes risquent de gaspiller leur attention et leur énergie. Ils ne s'orientent pas vers la découverte d'une solution.

Un état d'esprit orienté vers les solutions favorise souvent les comportements suivants :

- ✓ une écoute de qualité et une conversation bilatérale ;
- ✓ un esprit d'invention dans l'art de résoudre les problèmes ;
- ✓ la recherche d'un accord qui convienne aux deux parties ;
- ✓ une atmosphère moins électrique et un dynamisme qui améliore la communication entre les deux parties.

Les actes centrés sur les solutions favorisent souvent une orientation positive de l'attention et engage l'énergie des protagonistes. La dynamique

est, en ce sens, différente de ce qui se passe quand les acteurs ressassent les problèmes. Ces deux états d'esprit ont pour point commun qu'ils libèrent une grande quantité d'énergie. Lorsque vous vous focalisez sur les problèmes, il s'agit d'une tension épuisante, tandis que, si vous vous appliquez à trouver une solution, vous instaurez un climat motivant.



Par conséquent, une grande partie de votre préparation va au-delà de l'élaboration d'un plan pour orienter la discussion. Mettez-vous dans l'état d'esprit souhaité pour aborder la discussion, en vous rappelant les comportements favorisant l'adoption d'un état d'esprit fondé sur les solutions, sans oublier d'afficher la volonté de parvenir à une solution, et vous serez plus à même (roulements de tambour, s'il vous plaît) de trouver une solution.



Vous ne cherchez pas à instaurer la paix dans le monde, mais simplement à régler un conflit. Bien entendu, si vous faites des merveilles pour régler votre conflit, il se peut que le Quai d'Orsay vous sollicite pour passer à une catégorie de conflit supérieure.

Utiliser le modèle centré sur les relations

Cette section explicite le premier des deux modèles de règlement de conflit présentés dans ce chapitre. Le *modèle centré sur les relations* offre un plan de résolution dans le cadre de relations de travail insatisfaisantes.

Voici les étapes clés du plan de résolution de problèmes :

1. **Présenter l'objet de la réunion.**
2. **Décrire le problème.**
3. **Exprimer ses sentiments ou expliquer l'impact du problème.**
4. **Laisser l'autre personne répondre.**
5. **Rechercher la solution :**
 - déterminer l'objectif souhaité;
 - développer des idées pour atteindre l'objectif;
 - évaluer les idées et parvenir à un consensus.
6. **Conclure en récapitulant l'accord et en clarifiant les différentes étapes de la mise en œuvre de la solution.**

Voici une présentation détaillée et illustrée de chaque étape.

Explorer le modèle pas à pas

Le moment est venu de parcourir le modèle centré sur les relations. L'étape 5 correspond au moment à développer lors de la discussion avec l'autre partie. Les étapes 1, 2 et 3 doivent donc demeurer très brèves. Il faut que le dialogue soit vraiment bilatéral et que la discussion ne tourne pas au monologue. Il est donc impératif de passer plus de temps à rechercher une solution qu'à vous appesantir sur le problème. Mais, avant de résoudre un problème, vous devez commencer par l'expliquer.

Étape 1 : Présenter l'objet de la réunion

Avant de plonger au cœur d'un problème, il faut bien présenter la réunion. Votre introduction donne une tonalité positive et définit la structure de l'échange. Il est notamment important d'employer l'outil de communication pour faire part de vos intentions positives (voir le chapitre 11). En bref, une intention positive est un énoncé indiquant que les actes à suivre n'ont aucun aspect négatif. Cette précision peut également induire les intentions positives de l'autre personne : « je sais pertinemment que vous voulez également une issue favorable ».

Voici les points clés à inclure dans votre présentation de la réunion :

1. Dites en une phrase l'objet de la réunion.

Par exemple, « Romain, comme tu le sais, j'ai souhaité cette réunion pour aborder avec toi un problème qui affecte nos relations de travail. »

2. Exprimez une intention positive, soit la vôtre, soit celle de l'autre personne, en plus de la vôtre.

Par exemple, « Romain, je veux que tu saches que mon objectif est de trouver les moyens qui permettront de travailler ensemble avec succès. Je sais également que tu tiens à obtenir des résultats satisfaisants quand tu te charges d'une mission, ce que j'apprécie beaucoup. »

3. Annoncez l'ordre du jour ou le plan de la réunion.

Il doit être court et correspondre aux étapes du modèle de règlement de conflit choisi. Cela permet de centrer l'attention et informe l'autre personne de la tournure que doit prendre la discussion. Par exemple, « Romain, lors de cette réunion, je souhaite commencer par traiter les soucis que j'ai, ainsi que leurs impacts, avant que tu me donnes ton point de vue. J'aimerais que cette partie de la réunion soit brève car il serait bien que l'on consacre plus de temps à rechercher des solutions pour renforcer nos relations de travail. Je souhaiterais enfin que nous parvenions à un accord qui sera le socle de nos futurs rapports. »

Étape 2 : Décrire le problème

À bien des égards, c'est le moment le plus critique de l'ensemble du processus. Il est impossible de résoudre un problème sans l'avoir clairement exposé. D'un autre côté, si vous insistez lourdement dessus, avec une foule de détails, vous ne serez peut-être pas en mesure de passer à la recherche de la solution.

En conséquence, votre objectif est de montrer à l'autre personne votre vision constructive du problème. C'est là que l'outil de description (voir le chapitre 11) entre en scène. Les conseils suivants peuvent vous aider à décrire vos soucis de manière claire et constructive :

- ✓ **Exposez vos observations et non vos interprétations.** Il s'agit des actes auxquels vous avez assisté et non de vos suppositions sur leurs motivations. Par exemple :
 - *Observation* : « Romain, j'ai un souci avec ta façon de réagir à mes demandes d'information. J'ai remarqué qu'il fallait généralement que je te répète ma demande deux ou trois fois avant que tu me donnes une réponse. »
 - *Interprétation* : « Romain, le souci que j'ai, c'est que tu ignores mes demandes d'information. Tu fais comme si tu étais trop occupé pour t'embêter à rechercher ce que je veux. »
- ✓ **Soyez direct et sincère.** N'envoyez pas de messages ambivalents (*c'est bien, mais...*).
- ✓ **Soyez précis.** Résumez la tendance observée à l'origine de votre souci. Utilisez un ou deux exemples pour illustrer clairement votre pensée en évitant de donner trop de détails. Soyez précis et aussi concis que possible.



Très souvent, vous pouvez communiquer le problème de manière cohérente en organisant vos soucis par thèmes ou catégories que vous passerez en revue. Par exemple, « Romain, j'ai trois soucis principaux dont j'aimerais te parler. » L'autre partie sait ainsi à quoi s'attendre et cela vous permet de fournir tous les détails nécessaires pour exposer clairement chacun des trois points (en l'occurrence).



Les gens me demandent souvent s'il est possible de décrire les comportements satisfaisants de l'autre partie tout en exposant vos soucis. C'est même utile dans de nombreuses situations. Cependant, la valeur de sincérité de votre message peut en pâtir si votre intention est d'adoucir votre propos. Il ne s'agit pas non plus d'envoyer des messages contradictoires. Lorsque vous soulignez un comportement louable, cela doit avoir pour objectif de préciser le contexte, en reconnaissant les aspects positifs avec le même degré de détails utilisé pour faire part de vos soucis. Ces points favorables doivent trouver une raison d'être en rapport avec la teneur de vos propos.



Voici par exemple le début d'un tel message : « Romain, j'ai trois soucis à aborder. En même temps, je tiens à souligner deux de tes comportements que je trouve utiles et que j'aimerais te voir conserver lorsque nous travaillons ensemble. Les voici... »

Comme l'illustre cet exemple, la description des actes positifs a le meilleur impact quand elle a sa place dans le contexte et que vous souhaitez encourager ces comportements. Cela indique à l'autre que vous avez une vision d'ensemble, sans vous focaliser sur les aspects négatifs. Certains points se tiennent, mais ne sont pas à charge au regard des problèmes observés. Vous souhaitez peut-être les soulever de nouveau lorsque vous en serez au stade des solutions, afin qu'ils prennent place dans l'accord conclu, puisqu'il s'agit de comportements à conserver.

Étape 3 : Exprimer ses sentiments ou expliquer l'impact

Cette étape (voir le chapitre 11), facultative, accroît la prise de conscience et vous permet de clarifier le degré d'importance du problème. Si vous n'êtes pas certain de pouvoir franchir cette étape avec sincérité et de manière constructive, ignorez-la. Elle a pour but de faire comprendre votre état d'esprit à l'autre partie.



Pensez à respecter les règles suivantes avec chaque outil :

- ✓ **Appropriiez-vous le message.** Utilisez *je, moi, mon, ma, mes* et non *tu* ou *vous*.
- ✓ **Lorsque vous exprimez vos sentiments, identifiez l'émotion** que suscite la situation.
Exprimez vos sentiments : « Romain, cela m'agace souvent de devoir te rappeler plusieurs fois les choses pour obtenir une réponse. »
- ✓ **Lorsque vous exprimez vos idées, expliquez en quoi la situation vous retarde dans votre travail.** Il s'agit de conclusions étayées par des éléments rationnels.
Exprimez vos idées : « Romain, à cause des rappels que je suis obligé de faire pour obtenir une réponse de ta part, je prends du retard car les informations dont j'ai besoin ne me parviennent pas à temps. »
- ✓ **Optez pour un message bref**, de quelques phrases tout au plus.

Étape 4 : Laisser l'autre personne répondre

Pour certaines personnes, c'est la phase la plus difficile. Il est très rare de décrire parfaitement le problème (de la manière la plus constructive possible) au point que l'autre personne vous serre dans ses bras et se confonde en excuses. Vous aurez beau avoir exposé le problème avec précision et de manière constructive, votre interlocuteur devra malgré tout analyser ce qu'il a entendu et vous répondre selon ce qu'il vise. C'est l'amorce du dialogue vraiment bilatéral, qui vous pousse à franchir rapidement les étapes 1, 2 et 3.



Votre rôle est de laisser la parole à l'autre personne. Il vous revient alors d'écouter et de ne pas contester les propos perçus. Utilisez l'outil d'approfondissement (voir le thème de l'écoute active, au chapitre 5) afin de convaincre votre interlocuteur de détailler sa pensée ou ses soucis. Changez et montrez votre compréhension du message transmis (voir le chapitre 11), en offrant un retour verbal grâce aux outils d'écoute active de la paraphrase, accompagnée ou non de l'expression des sentiments.



Gardez à l'esprit que vous ne percevez pas forcément le problème de la même façon. Votre objectif n'est autre que de parvenir à une solution qui convienne aux deux parties. Vous souhaitez évoquer ensemble vos soucis respectifs afin de les prendre en considération pour élaborer une solution. En montrant que vous êtes disposé à entendre les doléances de l'autre partie, vous augmentez la probabilité de voir vos soucis entendus. Et si vous prouvez que vous comprenez les doléances de l'autre, vous pouvez lui demander de vous montrer à son tour qu'il comprend votre position. Lorsque les deux protagonistes sont réceptifs l'un envers l'autre, vous parvenez à réduire les tensions et à régler les conflits.

Étape 5 : Rechercher la solution

C'est l'étape à laquelle vous souhaitez consacrer le plus de temps. La clé du succès pour régler un conflit, c'est que les deux parties œuvrent ensemble à la découverte d'une solution. Lors de cette réunion, comme lors des autres, restez concentré sur les solutions et ne vous appesantissez pas sur les problèmes.

Cette étape de recherche d'une solution est constituée de trois points d'orgue. Il faut souvent une transition pour passer de la phase de discussion du problème à celle de la recherche d'une solution. La transition idéale prend la forme de l'énoncé, en une ou deux phrases, de vos intentions positives à l'autre partie. Par exemple, « Romain, comme je l'ai dit au début, mon intention est de parvenir à une solution qui nous aidera à bien travailler ensemble. Et si nous nous mettions maintenant à rechercher cette solution ? » Il suffit alors d'enchaîner les trois phases qui permettront d'aboutir à une solution.

1. Définir l'objectif souhaité.

Il s'agit de l'énoncé positif d'une phrase qui définit la tournure que vous souhaitez voir prendre par vos relations de travail. Exposez-le comme *votre* recommandation, puis invitez l'autre personne à dire ce qu'elle en pense.

Tenez bon sur le principe de l'objectif mais soyez ouvert en matière de formulation. L'exposé de l'objectif définit la dimension *quoi*, à savoir ce que doit devenir la relation. Cela ne dit pas comment atteindre l'objectif, question qui occupe la phase suivante. Généralement, lorsque vous définissez cet objectif de manière claire et positive en une phrase, il est rare que les deux parties ne soient pas d'accord. Une relation de

travail harmonieuse est sans doute ce qui leur tient le plus à cœur. Si l'autre personne a une meilleure façon d'exposer l'objectif, surtout acceptez-la. Voici un exemple : « Romain, que penses-tu de ça comme objectif concernant nos relations de travail ? Établir une relation nous permettant de travailler ensemble en optant pour l'échange dynamique, dans un climat de coopération et de respect. »

2. Trouver des idées pour atteindre cet objectif.

Cet élément définit la dimension *comment*, à savoir comment vous allez atteindre cet objectif. Il s'agit des mesures que les deux parties vont prendre pour améliorer la relation de travail. Trois méthodes s'offrent à vous :

- faire part de vos idées et demander à l'autre personne si elle a d'autres idées ;
- commencer par demander à l'autre personne d'exposer ses idées puis ajouter les vôtres ;
- opter pour une séance de remue-méninges au cours de laquelle vous alimentez la discussion au fur et à mesure.

Quelle que soit la méthode choisie pour trouver des idées, soyez prêt à proposer des mesures que pourrait prendre l'autre personne et à soumettre des idées que vous pourriez appliquer de votre côté. Les deux parties doivent apporter leur contribution et prendre des engagements si elles entendent réellement régler le conflit. Veillez à parler de toutes les idées potentielles avant de commencer à les évaluer. Fixer des règles en amont, avant de passer à l'élément suivant du processus de résolution de problèmes, contribue à prendre en compte toutes les possibilités et à éviter que la discussion aboutisse à une impasse.



Conseils pour les séances de remue-méninges

Si vous optez pour la séance de remue-méninges, fixez d'emblée des règles. Voici des principes à respecter pour que la séance soit fructueuse :

- ✓ Une idée par personne à tour de rôle.
- ✓ Si c'est à votre tour de parler et que vous n'avez pas d'idée à proposer, passez votre tour afin de ne pas perdre le rythme.
- ✓ Retenez-vous de juger les idées de l'autre partie tant que la séance de remue-méninges n'est pas terminée.
- ✓ Consignez par écrit les idées comme elles sont exprimées, sans faire d'interprétations.
- ✓ Continuez jusqu'à ce que vous n'ayez plus d'idées ni l'un, ni l'autre.

3. Évaluez les idées et parvenez à un consensus.

Évaluez les idées ensemble en essayant de déterminer lesquelles répondent le mieux à l'objectif énoncé. Prenez d'abord les idées communes afin qu'il soit plus facile de trouver un terrain d'entente. Le *consensus* sous-entend la question suivante : «Peux-tu soutenir cette option ou idée?». Bien que, généralement, les gens ne soient pas d'accord avec chaque idée, ils sont souvent enclins à soutenir celles qui sont positives pour la cause défendue.

En commençant par les idées communes, vous créez une dynamique propice à un accord. Les idées à l'origine de divergences seront explorées : quelles sont les motivations se cachant derrière le raisonnement? – en écoutant le point de vue de l'autre et en expliquant les bienfaits. C'est ainsi que s'instaure un dialogue constructif. Si nécessaire, proposez des alternatives afin d'aplanir les différences en continuant d'insister, lors de la recherche de solutions, sur la nécessité de résoudre problème.

Étape 6 : Conclure

Une fois toutes les idées évaluées et le consensus obtenu sur celles que vous souhaitez tous deux intégrer à la solution, vous êtes prêt à mettre un terme à la réunion. Voici comment doit se dérouler cette étape finale :

1. **Confirmez le plan et toutes les mesures sur lesquelles vous vous êtes mis d'accord tous les deux.**
2. **Précisez les conditions requises pour mettre en œuvre la solution.**
3. **Terminez sur une note positive, en remerciant votre interlocuteur d'avoir œuvré avec vous à l'élaboration de cette solution (simple, essentielle et très efficace).**



Voici deux autres conseils destinés à bien conclure cette réunion.

- ✓ **Engagez-vous à taper le plan sur lequel vous vous êtes mis d'accord et à en envoyer un exemplaire à l'autre personne (une trace écrite, que vos efforts ne s'envolent pas).** Il arrive que les gens voient la consignation par écrit d'un accord avec quelque inquiétude. Pourtant, cela le rend plus clair pour les deux parties et permet de fixer la solution. Sinon, vous risquez de tourner en rond. Ainsi, vous n'avez pas à compter sur vos souvenirs de la réunion au moment d'honorer vos engagements.
- ✓ **Fixez une date pour faire le point dans un futur proche (par exemple, un mois plus tard).** Cet effort engage les deux parties responsables de l'accord et accroît la probabilité qu'elles le respectent. Tactique d'annonce ou comment utiliser la piqure de rappel...

Étude de cas : le patron qui fait dans l'excès de zèle (vous connaissez ?)

Dans cette section, je mets en pratique le modèle fondé sur les relations dans un scénario de conflit avec votre patron (aïe!). Voyez ce que vous diriez dans la situation présentée ci-dessous.

Le scénario

Vous êtes le responsable d'un groupe qui mène un projet pour des clients internes (des employés au sein de l'entreprise). Ces derniers mois, votre chef a pris l'habitude d'adopter des comportements qui vous posent de gros problèmes, à vous et à votre équipe.

Votre chef, M. Périnat, a pris des engagements pour votre équipe et décidé des délais sans vous consulter. Il vous laisse des notes ou vous en touche quelques mots entre deux portes. Lorsque vous essayez de parler des projets et de leurs conséquences sur les travaux en cours, il répond généralement : « Faut que j'y aille, là. Je sais que vous et votre équipe pouvez vous charger de ça. Envoyez-moi un message pour me dire comment vous vous en sortez. ».

En fait, hier, il vous a dit de vous charger d'un autre projet très urgent sans vous en donner la raison ou évoquer les ajustements à faire avec les projets en cours. Vous vous dites que votre chef n'est pas obligé de vous consulter pour chaque décision qu'il prend et vous savez que certaines de ces décisions sont politiques (le grand mot est lancé!) et viennent d'en haut (lieu éthéré du pouvoir). Néanmoins, vous avez subi, mécontent, ce type d'annonce éclair – manière cavalière de vous assigner des missions sans vous demander si c'est de l'ordre du possible – au moins une dizaine de fois ces trois derniers mois. Voilà qui a alourdi considérablement la charge de travail et entame le moral de toute votre équipe, vous y compris. Bref, ça va mal!

La discussion destinée à régler le conflit

Vous programmez une réunion avec M. Périnat pour parler de ce conflit un jour où il a suffisamment de temps devant lui. Selon le modèle fondé sur les relations, comment allez-vous aborder le problème de manière constructive? Les sections suivantes vous offrent des pistes.

Présenter l'objet de la réunion

« M. Périnat, merci de m'accorder du temps. Comme je vous l'ai dit quand nous avons programmé cette réunion, je souhaiterais soulever un problème qui affecte mon travail et celui de mon équipe. » (*Objet de la réunion*)



« Sachez que mon vœu le plus cher est que nous résolvions le problème au cours de cette réunion. Comme vous me l'avez dit précédemment, vous appréciez que l'on parle franchement des soucis ou des problèmes, à partir du moment où l'objectif est de chercher des solutions. C'est justement mon but. » (*Énoncé des intentions positives*)

« Voici ce à quoi j'aimerais que nous parvenions à l'issue de cette réunion. Je souhaiterais dans un premier temps que vous écoutiez la présentation du problème que je vais vous faire, avant que vous me disiez ce que vous en pensez. Ensuite, j'aimerais que nous recherchions ensemble une solution satisfaisante pour nous tous. » (*Annonce de l'ordre du jour*)

M. Périnat dit « Très bien » et vous demande de poursuivre (notez que dans le théâtre de l'entreprise, le patron parle généralement peu par rapport aux autres personnages).

Exposer le problème

« M. Périnat, mon problème concerne une tendance que j'ai remarquée chez vous dans la manière d'attribuer des missions à mon équipe ces trois derniers mois. À cinq ou six reprises pendant cette période, vous m'avez confié des projets sans vous inquiéter de savoir s'ils étaient réalisables en la circonstance. Soit vous m'avez envoyé une note par e-mail, soit vous m'en avez touché quelques mots entre deux portes alors que vous vous apprêtiez à entrer en réunion. Par conséquent, nous n'avons pas eu la possibilité de discuter des raisons de la mise en œuvre de ces projets ou de la façon dont ils pouvaient trouver leur place dans le programme de mon équipe. Ce qui m'embête également, c'est que lorsque vous m'avez confié ces projets, vous m'avez dit avoir déjà fixé les délais avec les clients en interne, là encore sans me consulter au préalable sur la possibilité, pour mon équipe, de respecter le calendrier fixé. »

« Je m'aperçois que je ne vous avais rien dit directement avant aujourd'hui et que mon équipe a travaillé dur pour continuer de respecter les engagements, mais nous n'allons pas pouvoir assumer le projet ABC que vous m'avez confié hier et cela va provoquer de grosses tensions au sein de mon équipe. J'estime donc qu'il vaut mieux que je parle avec vous maintenant d'une meilleure façon de manœuvrer dans ces situations. » (*Outil de description*)

Exprimer l'impact

« M. Périnat, ce mode d'attribution des missions m'a beaucoup agacé, m'obligeant à travailler dans la tension. Je me sens pris entre deux feux et non dans une position favorable pour expliquer les raisons des décisions à mon équipe et, en même temps, je suis contrarié parce que je vois les dégâts sur mon état d'esprit. » (*Expression des sentiments*)

Laisser l'autre personne répondre

Vous : « M. Périnat, merci de m'avoir écouté. Avant que nous passions à l'évocation des solutions possibles, j'aimerais avoir votre avis sur ce que je viens de dire. »

M. Périnat : « Eh bien, je veux que vous sachiez que je n'essaie pas de vous infliger une tension excessive, ni à vous ni à votre équipe. On me met beaucoup de pression pour que nous avancions rapidement afin de répondre aux demandes de nos clients internes. Et, vous me connaissez, délivrer un excellent service à la clientèle est une priorité de la plus haute importance à mes yeux. Je tiens d'ailleurs à ce que ce soit la marque de fabrique de toutes mes équipes. »

Vous : « Vous dites donc que vous êtes absolument centré sur la meilleure façon de répondre aux besoins de nos clients, ce qui est parfois source d'exigences importantes, c'est bien ça ? »

M. Périnat : « Exactement. Par conséquent, s'il existe un meilleur moyen pour moi de traiter ces demandes, je suis ouvert à toute proposition, à partir du moment où elle permet de répondre rapidement aux besoins de nos clients. »

Vous : « Content d'entendre ça. Parlons donc de ces idées, alors. »

Trouver une solution

Vous : « J'aimerais maintenant que nous recherchions une solution qui nous aidera tous, vous, moi et mon équipe, à faire de ce processus de réponse aux demandes des clients une solution satisfaisante pour tout le monde. »
(Expression d'une intention positive en guise de transition vers la discussion portant sur la solution)

M. Périnat : « Très bien. Qu'avez-vous en tête ? »

Vous : « Je souhaite tout d'abord fixer un objectif puis proposer quelques idées sur ce que vous et moi pouvons faire pour l'atteindre. Que pensez-vous de cet objectif ? Nous devons développer un processus qui satisfasse les besoins de mon équipe en termes de charge de travail tout en offrant à nos clients des délais de réalisation raisonnables. »

M. Périnat : « Je vois ce à quoi cet objectif permet d'aboutir, mais je n'aime pas le mot *raisonnables*. Raisonnable pour qui ? »

Vous : « C'est un équilibre que je recherche. Aucun d'entre nous n'y gagne si nous prenons des engagements que nous ne pouvons tenir ou qui nous tuent à la tâche. Que pensez-vous de ceci ? Développer un processus de réponse aux demandes des clients qui permette de parvenir à un équilibre entre leurs besoins et les capacités de mon équipe en termes de charge de travail. »
(Fixer l'objectif souhaité)

M. Périnat : « Ça paraît bien. »

Vous : « J'aimerais suggérer certaines choses sur ce que vous pouvez faire et sur ce que je peux faire pour contribuer à atteindre cet objectif. Mes idées concernent des modes de communication et de consultation que nous pourrions utiliser régulièrement. »

M. Périnat : « Allez-y. J'aime quand on propose des solutions. »

Vous : « J'ai deux options en tête concernant la réception, à votre niveau, des demandes des clients. La première serait que, lorsque vous recevez des demandes de projets, vous m'en parliez avant de prendre un engagement. Une réponse définitive sur la façon de gérer le projet peut être adressée au client dans les deux jours qui suivent la réception de sa demande. La seconde serait de me déléguer l'étude de toute demande entrant dans le domaine de compétence de mon équipe. Je vous informerais ensuite des éventuels engagements pris. En outre, quelle que soit l'option que vous préférez, nous pourrions reprendre la réunion hebdomadaire en tête à tête que nous tenions auparavant. Ce serait l'occasion pour moi de vous faire un point sur l'avancement des projets, tandis que vous me diriez si des travaux concernant mon équipe pourraient se concrétiser dans un avenir plus ou moins proche. Je m'engagerais également à vous faire part immédiatement des éventuelles difficultés rencontrées par mon équipe afin que nous puissions dresser ou ajuster des plans d'action qui contentent tout le monde. »

M. Périnat : « Vous avez raison, nous avons abandonné notre réunion rituelle. J'aime votre idée de la reprendre. Je pencherais plutôt pour la seconde option. Vous pourriez traiter les réponses à condition que vous me teniez informé, lors de nos réunions, des engagements que vous prenez. »

Vous : « Excellent! J'aimerais également rédiger une note que vous signeriez et qui informerait nos clients internes qu'ils doivent me faire part directement de leurs besoins en rapport avec les compétences de mon équipe. La communication serait ainsi meilleure et nous pourrions leur répondre en temps et en heure. »

M. Périnat : « Bonne idée d'aider le service client. »

Conclusion

Vous : « Pour récapituler, nous sommes d'accord sur le fait que le meilleur processus de réponse est un juste équilibre entre la satisfaction des besoins des clients et la capacité de travail de mon équipe. C'est moi qui prendrai en charge les demandes des clients et je vous tiendrai informé. Nous renforcerons ce dispositif en reprenant notre réunion hebdomadaire en tête à tête. Vous serez ainsi au courant de l'avancement des projets et moi des travaux en prévision. C'est bien ça? »

M. Périnat : « Ça me paraît bien. »

Vous : « Je vais mettre ce plan par écrit et vous en envoyer un exemplaire, si vous le voulez bien. Je vous transmettrai la note destinée à nos clients d'ici lundi. Êtes-vous disponible mercredi prochain pour que nous reprenions nos réunions hebdomadaires, à l'heure habituelle? »

M. Périnat : « Mercredi prochain à 9h00 me paraît bien. Si vous m'envoyez la note lundi, je pourrai vous montrer mercredi la version finale. Faisons en sorte de reprendre régulièrement ces réunions. »

Vous : « M. Périnat, merci d'avoir contribué à résoudre ce problème. »

Analyse du cas

Vous vous êtes bien débrouillé au cours de cette réunion avec votre chef. Vous avez commencé par donner le ton et la structure de la réunion, centrée sur la recherche d'une solution. Vous avez ensuite suivi votre plan et trouvé une solution avec votre chef. La description du problème a été brève et formulée avec tact. Si vous aviez relaté chaque incident, vous auriez exaspéré M. Périnat. Même lorsqu'il a réagi de manière assez forte à la description de vos soucis, vous avez gardé votre sang-froid et écouté, puis vous êtes passé à la phase de recherche de solutions. Cela a permis d'instaurer le dialogue et non un débat, parce que vous vous êtes concentré sur le problème sans attaquer votre interlocuteur.

Lors de la phase de recherche de solutions, sachant que votre chef aime les gens qui font des suggestions, vous avez apporté vos idées. Il a bien réagi à vos options adaptées à l'objectif que vous poursuiviez. Elles faisaient de vous deux des acteurs de la solution. Vous ne vous êtes pas contenté de dire comment il devait résoudre le problème à lui seul. Vous avez ensuite résumé l'accord auquel vous êtes parvenus, précisé sa mise en œuvre et montré que votre initiative comprenait des mesures concrètes.

Autre possibilité : le modèle de règlement de conflit fondé sur les besoins

Le second modèle de règlement de conflit fonctionne bien quand les différends concernent surtout des tâches concrètes (par opposition aux problèmes relationnels traités par le premier modèle). Lorsque vous vous serez familiarisé avec ce modèle, vous pourrez associer les deux afin d'élaborer le meilleur plan capable de régler le conflit rencontré. Les problèmes opérationnels et les problèmes relationnels peuvent assurément se trouver mêlés dans les situations conflictuelles.

Ce second modèle est tiré des travaux réalisés dans le cadre du Harvard Negotiation Project par les gens qui ont écrit la série d'ouvrages comprenant *Comment réussir une négociation*, *Comment négocier avec les gens difficiles* et *D'une bonne relation à une négociation réussie* (tous trois aux Éditions du Seuil), à savoir William Ury, Roger Fisher, Scott Brown et d'autres auteurs. Dans cette section, je commence par vous montrer comment s'enchaîne le modèle, puis je vous montre son application à travers un exemple. Voici la trame :

- 1. Présenter la réunion.**
- 2. Définir le problème.**
- 3. Identifier les besoins des parties prenantes.**
- 4. Rechercher la solution :**
 - réfléchir à des idées pour répondre aux besoins ;
 - évaluer les idées afin de répondre aux besoins ;
 - parvenir à un consensus sur les éléments favorables aux deux parties.
- 5. Conclure en récapitulant l'accord et en clarifiant les différentes étapes de la mise en œuvre de la solution.**

Explorer le modèle pas à pas

Les sections suivantes vous font parcourir les cinq étapes du modèle de règlement de conflit centré sur les besoins.

Étape 1 : Présenter l'objet de la réunion

Voici le déroulement de cette étape :

- 1. Exposez l'objet de la réunion.**
- 2. Exprimez une intention positive pour imprimer une certaine tonalité à la discussion.**
- 3. Déroulez brièvement l'ordre du jour de la réunion, qui doit être logique et structuré.**

Étape 2 : Décrire le problème

Lors de cette étape, vous souhaitez faire deux choses principales avec l'autre partie :

1. **Énoncer le problème.** Il s'agit d'un énoncé en une phrase qui identifie le problème à résoudre. Ce n'est pas le conflit proprement dit mais les éléments qui en sont la source.
2. **Clarifier la source du conflit et analyser brièvement l'origine du différend.** Voici des thèmes que l'on retrouve couramment :
 - des méthodes ou façons de travailler différentes;
 - des idées ou points de vue différents sur la façon de résoudre un problème ou d'appliquer telle ou telle stratégie;
 - des valeurs ou approches du travail différentes;
 - des objectifs ou attentes différentes;
 - des divergences dans la compréhension d'une situation ou des informations différentes.



Pour que la discussion demeure constructive lors de l'exposition du problème et de la source du conflit, vous devez admettre que les différences ne sont pas une question de bien ou de mal. Elles contribuent à révéler les raisons de l'existence du conflit. La compréhension de la source de ces différences contribue souvent à aider les deux parties à se concentrer sur les problèmes plutôt que sur les personnes.



Voici un exemple de déroulement de l'étape 2 : Olga et Carine ont chacune la responsabilité d'une équipe. Leurs deux équipes doivent travailler en étroite coopération afin de satisfaire les commandes de clients. Actuellement, une assez grande quantité de commandes, environ 25 %, partent incomplètes ou avec les mauvais produits. Cela se traduit par des retours de mécontentement et un surcroît de travail qui ralentit tout le monde.

Olga a proposé de rationaliser le processus d'exécution des commandes afin de le rendre plus simple et plus efficace. Carine a proposé la mise en œuvre d'un programme de formation destiné à tous les employés, car ils sont trop nombreux à apprendre sur le tas. Toutes deux sont en conflit, car elles ne sont pas d'accord sur l'approche à privilégier.

- ✓ **Énoncé du problème** : il y a régulièrement des erreurs dans les commandes expédiées aux clients.
- ✓ **Source du conflit** : des points de vue différents sur la façon de résoudre ce problème.

Étape 3 : Identifier les besoins des parties concernées

Il s'agit d'une étape cruciale du processus de résolution de problème. Les *besoins* sont ce qui fait avancer les gens, vos intérêts et motivations par rapport à la relation de travail. Les *parties concernées* sont les acteurs principaux dans la relation de travail et l'aboutissement de la résolution du conflit. Sont généralement impliqués, en dehors des deux parties : les clients, les fournisseurs, les investisseurs, d'autres équipes internes, votre équipe, l'équipe de l'autre personne, vos supérieurs hiérarchiques ou l'entreprise, ou l'organisation dans son ensemble.



Vous souhaitez identifier, conjointement, les parties concernées, puis dresser la liste des besoins les plus importants pour chacune d'elles dans le cadre de la relation de travail. Il s'agit de rechercher les besoins et non sa position concernant le problème. Se focaliser sur les positions (par exemple, votre façon de voir les choses contre la mienne) vous emprisonne tous les deux dans la situation conflictuelle. La recherche des besoins vous aide à prendre du recul et à cerner ce qui est vraiment important.

Par exemple, dans le conflit à propos des problèmes d'exécution des commandes de l'étape 2, Olga et Carine dressent la liste des parties concernées et de leurs principaux besoins :

✓ Équipe d'Olga :

- avoir des commandes régulièrement complètes ;
- afficher un niveau de satisfaction client élevé ;
- bien coopérer avec l'équipe de Carine.

✓ Équipe de Carine :

- avoir des commandes régulièrement complètes ;
- afficher un niveau de satisfaction client élevé ;
- bien coopérer avec l'équipe d'Olga.

✓ Entreprise :

- afficher un niveau de satisfaction client élevé ;
- garantir des relations à long terme avec ses clients ;
- proposer à ses clients des produits de qualité ;
- maintenir un niveau de fonctionnement optimal.

✓ Clients :

- recevoir des commandes complètes et dans les temps ;
- bénéficier d'un service fiable et d'excellente qualité de la part du prestataire ;
- payer un prix raisonnable pour une qualité satisfaisante.

C'est ce à quoi vous souhaitez parvenir dans votre discussion sur la résolution du conflit : répertorier chaque partie concernée par le conflit et détailler ses besoins en termes de relations professionnelles. Comme le montre cet exemple, les besoins de chaque groupe se rejoignent souvent et se complètent parfois. Par exemple, l'entreprise a besoin d'offrir de la qualité à ses clients car les achats de ces derniers viennent en complément de leur besoin de bénéficier d'un bon rapport qualité-prix.



Si les principaux besoins sont clairement identifiés, le conflit n'est plus une question de personnes et d'opinion mais porte sur une vision d'ensemble : qui est réellement touché par le problème et quelles sont les questions vraiment importantes pour les protagonistes ? C'est la clé : éviter de se focaliser sur les positions et étudier les besoins ou intérêts de tout le monde.

Étape 4 : Rechercher la solution

Le processus de résolution du problème est maintenant lancé à pleine vitesse. Voici les trois éléments sur lesquels il vous faut travailler une fois lancé dans la recherche d'une solution :

1. Réfléchir à des idées afin de répondre aux besoins.

Chacun votre tour, émettez des idées. N'oubliez pas que ces besoins sont votre guide et ne cédez pas à la tentation de juger les idées émises par la partie adverse jusqu'à ce que la séance de remue-méninges soit terminée. Pensez bien à consigner par écrit vos idées au fur et à mesure.

2. Évaluer les idées par rapport aux besoins.

C'est l'avantage de commencer par identifier les besoins. Vous disposez alors automatiquement de critères d'évaluation de vos idées. Par conséquent, la discussion n'a plus besoin d'être une lutte de position ou une bagarre pour savoir si telle idée est bonne ou mauvaise. Toutes les idées sont passées au crible en fonction des besoins répertoriés.

En réfléchissant avant de tenter d'évaluer les idées, vous multipliez également les possibilités. Il n'existe pas une seule bonne réponse, celle que cherchent obstinément les protagonistes d'un conflit. Cette tendance mène à une impasse en raison de la réticence des parties à faire des concessions. La multitude d'idées et de combinaisons par rapport à la liste de besoins favorisent l'invention et conduit aux meilleurs accords.

3. Parvenir à un consensus bénéfique aux deux parties.

L'étape 2 débouche souvent directement à l'étape 3. Vous recherchez un accord sur les idées qui répondent au mieux aux besoins de toutes les parties impliquées ou touchées par le conflit.

Étape 6 : Conclure

Une fois d'accord sur les idées à privilégier, confirmez le terrain d'entente auquel vous êtes parvenus et clarifiez les mesures à prendre pour mettre en œuvre la solution. En langage simpliste : « qui va faire quoi et quand ».



Il est souvent pertinent de fixer la date d'une rencontre ultérieure pour faire un point sur la nouvelle situation. Cela prouve que les deux parties sont désireuses de voir l'accord se concrétiser. Il s'agit de renforcer les responsabilités. Prévoyez une autre réunion dans un mois. Il faut laisser un peu de temps pour mettre en œuvre la solution, sans pour autant aller jusqu'à oublier l'accord passé. Parfois, organiser une seconde réunion de suivi, lorsque les choses ont déjà bien évolué, permet de maintenir la dynamique en cours d'instauration.

Étude de cas : cruel dilemme

Dans cette section, vous allez voir en action le modèle de règlement de conflit fondé sur les besoins. Ce scénario met en scène une situation délicate. Pensez à la façon dont vous franchiriez chaque étape, puis lisez l'exemple fourni.

Le scénario

Catherine dirige un gros département technique. Un projet est programmé, pour lequel elle a besoin d'une équipe de sept personnes, dont une qui sera chef de projet. Elle a déjà eu des conversations avec les personnes qu'elle souhaite voir participer à ce projet essentiel pour l'entreprise. Son dilemme et son conflit portent sur Clément.

Clément est l'un des techniciens les plus inventifs et performants de l'entreprise. Aucun problème technique, même le plus complexe ne lui résiste pas. En fait, il est capable de passer des heures entières, si ce n'est des jours, à la résolution d'un problème ou à l'achèvement d'un projet. En revanche, Clément prend souvent les autres à rebrousse-poil. Ses remarques cassantes et son incapacité à partager des informations et son savoir font que les autres ont beaucoup de mal à travailler avec lui.

Clément tient à être le chef du projet *Millénium*. Il a laissé entendre qu'il quittera l'entreprise et ira « exercer ses talents ailleurs » s'il n'est pas nommé à la tête de ce projet juteux. Il considère que son expertise technique fait de lui la personne la plus prometteuse en tant que chef de projet. Cependant, les personnes que Catherine souhaite recruter pour le projet lui ont déjà fait savoir qu'elles ne seront pas de l'aventure si Clément est nommé chef de projet, en raison de ses piètres qualités relationnelles. Pour que ce projet soit un succès, Catherine a vraiment besoin de la participation de Clément et elle ne tient certainement pas à le voir quitter l'entreprise.

La discussion destinée à régler le conflit

Catherine décide d'organiser une réunion pour régler le conflit en invitant Clément et les deux membres clés, Stan et Annie, qu'elle considère comme les deux personnes les plus aptes à devenir chef de projet. Voici comment se déroule la conversation, avec application des principes du modèle de règlement de conflit centré sur les besoins.

Étape 1 : Introduction

Catherine démarre la réunion en traitant trois points :

« J'ai organisé la réunion d'aujourd'hui pour traiter un conflit qui touche le projet spécial à venir, le projet *Millénium*. » (*Objet de la réunion*)

« Mon objectif pour cette réunion est de trouver des solutions satisfaisantes pour toutes les personnes impliquées, ainsi que pour l'entreprise. Vous êtes les trois personnes dont ce projet a le plus besoin. » (*Énoncé de l'intention positive*)

« Ce à quoi je veux que nous parvenions grâce à cette réunion, c'est d'abord de définir le problème auquel nous devons faire face, puis passer en revue les besoins qu'ont les parties concernées par ce projet. Ensuite, je souhaite que nous, à savoir vous tous et moi-même, trouvions une solution qui satisfasse les besoins de toutes les parties présentes. » (*Annonce de l'ordre du jour de la réunion*)

Définir le problème

Ils ont énoncé ensemble le problème : qui doit diriger le projet *Millénium* et comment impliquer les personnes concernées pour que le projet soit une réussite?

Alors que la discussion se poursuit pour explorer la source et les causes du conflit, le torchon brûle entre Clément, Stan et Annie. La discussion tendue porte sur un sujet : les raisons pour lesquelles Clément doit ou ne doit pas être nommé chef de projet. Catherine sent que poursuivre sur ce thème pourrait faire avorter la réunion, mais, en même temps, elle commence à avoir une idée des besoins de Clément. Elle déroule donc l'ordre du jour.

Identifier les besoins des parties prenantes

Catherine obtient que Clément, Stan et Annie se concentrent sur l'identification des besoins des parties prenantes de ce projet et cessent la dispute qui les voyait essayer de défendre leurs positions respectives. Certains points soulevés par Clément à propos du conflit révèlent une

chose essentielle sur ses besoins personnels. Voici les besoins de chacune des parties :

✓ Clément :

- la reconnaissance de son apport ;
- une chance de relever de nouveaux défis dans son travail ;
- un projet mené à bien ;
- de bonnes relations de travail avec les membres de l'équipe.

✓ Les membres de l'équipe :

- un projet mené à bien ;
- une conduite de projet positive et organisée ;
- de bonnes relations de travail avec les membres de l'équipe.

✓ Catherine :

- un projet mené à bien ;
- un projet qui se déroule harmonieusement avec un bon esprit d'équipe et un leadership de qualité ;
- retenir le personnel et voir ses troupes valorisées par leurs contributions.

✓ La direction de l'entreprise :

- un projet mené à bien ;
- un projet qui se déroule harmonieusement avec des délais respectés ;
- retenir le personnel et voir ses troupes valorisées par leurs contributions.

Est ainsi dressée la liste des besoins des parties concernées avec Clément, Stan et Annie ; l'animosité qui régnait a disparu et tout le monde est prêt à trouver une solution.

Trouver une solution

L'équipe réfléchit à un certain nombre d'idées, puis les évalue en fonction des besoins préalablement identifiés. Au bout du compte, voici les conclusions auxquelles ils sont parvenus :

✓ Annie sera la chef de projet.

- ✓ Clément sera l'architecte en chef du projet ; il conduira tous les travaux de conception et sera responsable de la résolution des problèmes les plus complexes.

- ✓ Annie prendra en charge le volet gestion de projet, assistée de Stan pour la surveillance de l'avancement des travaux et le respect des délais.
- ✓ Comme tous les membres de l'équipe, Clément participera de manière constructive à toutes les réunions de l'équipe de projet.
- ✓ L'équipe suivra une formation aux techniques de communication entre personnes, à raison de deux heures par semaine, pour que ses membres travaillent mieux ensemble. Catherine sera chargée d'organiser la formation.
- ✓ Catherine se réunira une fois par semaine avec les principaux animateurs de l'équipe, Annie, Clément et Stan pour faire un point sur l'avancement des travaux et aider à la résolution d'éventuels problèmes.
- ✓ Catherine conduira des entretiens de mentorat en tête à tête avec Clément pour faire le point sur ce qu'il retire de la formation aux techniques de communication et sur la façon dont il s'en tire au sein de l'équipe de projet.
- ✓ Si l'équipe respecte ses délais de livraison pour le projet *Millénium*, Catherine s'assurera que toute l'équipe reçoive les félicitations de la direction et organisera des festivités pour saluer la réussite du projet.

Conclure

La réunion se termine par l'intervention d'Annie qui, en tant que chef de projet, prend la responsabilité de rédiger l'accord, de fixer les dates des objectifs, de constituer l'équipe, de prévoir la formation avec Catherine, de lancer le projet et de programmer la première réunion avec Catherine pour faire le bilan sur l'avancement des travaux. Tout est prêt pour la mise en œuvre de la solution.

Analyse du cas

Les besoins de défi et de reconnaissance de Clément ont contribué à expliquer pourquoi il souhaitait être chef de projet. En créant une autre fonction tout aussi importante au sein du projet, les besoins de Clément ont été satisfaits, tout comme ceux des autres membres de l'équipe. Stan estimait qu'Annie présentait le tempérament permettant de très bien s'entendre avec tous les membres de l'équipe. Il soutenait donc sa nomination à la tête du projet, tout comme Clément.

Clément a surpris Stan et Annie en exprimant le besoin d'avoir de bonnes relations de travail, souhait qui était également le leur. Les parties engagées dans un conflit découvrent souvent qu'elles ont des besoins en commun. En outre, Clément ne voulait pas être catalogué comme la seule personne ayant besoin de prendre des cours de communication. Tout le monde s'est accordé alors à dire qu'il serait profitable à l'ensemble de l'équipe d'apprendre ces techniques de communication. Cela illustre le précieux

apport de la démarche consistant à passer en revue les besoins et à évaluer les idées afin de satisfaire les attentes des parties concernées. Cette discussion a également conduit le groupe à chercher des moyens de reconnaître non seulement le travail de Clément mais également celui de toute l'équipe. La discussion a également aidé Catherine à prendre conscience que Clément avait besoin de séances de mentorat, excellent moyen pour elle de satisfaire le besoin de reconnaissance de Clément.

Comme le montre cet exemple, on a passé plus de temps à identifier les besoins et à rechercher une solution afin de répondre aux besoins qu'à s'appesantir sur le problème et les causes du conflit. Catherine a perçu que la clé du succès était d'opter pour une approche orientée vers la recherche de solutions. En étudiant plusieurs idées, et non une seule, le groupe a étendu la discussion et développé une solution plus ingénieuse adaptée à tous les acteurs.

Gérer les réactions vives

Comme souvent dans la vie, les plans les mieux conçus ne débouchent pas toujours sur des actes menés en douceur. Cependant, exploiter un modèle de résolution de problèmes qui vous offre un plan structuré pour régler un conflit accroît la probabilité de parvenir à une solution satisfaisante pour toutes les parties. Ce plan vous aide à bien mener votre réunion et à obtenir un résultat positif.

Néanmoins, il arrive que les réactions soient vives et vous devez être en mesure d'y répondre de manière constructive. Si vous vous laissez surprendre par ces réactions, vous risquez de dévier de votre plan et de ne parvenir à aucune solution satisfaisante. N'oubliez pas que rien n'est fait tant que vous n'êtes pas parvenu à un accord ayant le soutien des deux parties.

Les sections suivantes traitent deux réactions difficiles, susceptibles de se produire dans les discussions sur le règlement d'un conflit. Voici quelques conseils utiles pour surmonter ces difficultés afin que vous puissiez parvenir à l'accord recherché.

Faire face à des individus qui se mettent sur la défensive

Lorsque les gens se mettent sur la défensive, il est difficile de faire passer son message. Un volume sonore important, un langage corporel qui trahit une grande nervosité, des interruptions et des contre-attaques verbales sont le signe de réactions défensives. Dans une discussion portant sur le règlement d'un conflit, ces comportements apparaissent dès que vous abordez le problème.



Voici tout d'abord de quoi faire face à ces obstacles :

- ✓ **Évitez de vous lancer dans un débat.** Si vous contrez chaque attaque ou idée contraire à la vôtre en avançant un argument, un débat animé va bientôt faire rage. Ce genre de débat a tendance à pousser les protagonistes à se mettre sur la défensive. Plus vous essayez de contrer l'argument de l'autre personne, plus l'interaction tourne à la confrontation. C'est alors l'inverse d'une stratégie qui se met en place : une logique perdant-perdant.
- ✓ **Évitez de quitter le navire.** Je vise ici une façon, manquant d'assurance, de ne pas affronter les comportements difficiles. Terminez la conversation à la minute où l'autre personne se met sur la défensive et vous aurez renforcé un comportement stérile. Si l'autre partie vous intimide verbalement une fois parce qu'elle n'a pas aimé ce que vous avez dit, elle reproduira le même comportement dans le futur si vous faites quelque chose qu'elle n'aime pas. Si vous partez sans faire beaucoup d'efforts pour gérer le problème, vous vous privez de toute chance de surmonter la difficulté en trouvant une solution.



En conséquence, voici quelques conseils pour vous aider à manœuvrer en cas de réactions difficiles :

- ✓ **Soyez le premier à changer de comportement et à montrer votre compréhension.** En utilisant cet outil d'écoute active (voir le chapitre 11), vous permettez à l'autre personne de dire ce qu'elle a sur le cœur. Approfondissez pour obtenir des explications complètes. Plus vous essayez de couper la parole à l'autre et de lancer un débat, plus la réunion part à la dérive. Après avoir écouté la personne jusqu'au bout, paraphrasez ses propos (en réfléchissant ou non ses sentiments) afin de vérifier votre compréhension du message. Adoptez un ton interrogateur afin d'inviter l'autre à vous confirmer ses propos ou à apporter des éclaircissements.

Souvenez-vous que vous n'avez pas besoin d'être d'accord avec le discours que vous entendez, mais seulement de comprendre le message du point de vue de l'autre personne. En montrant que vous avez entendu ce que l'autre a à dire, vous pouvez considérablement apaiser les tensions.

- ✓ **Parlez pour clarifier les choses et non pour contrer l'autre.** Faites-le uniquement après avoir paraphrasé. Il s'agit alors de donner des informations utiles ou d'aborder un problème perçu. Vous pouvez commencer en faisant ce genre de commentaires :
 - « Laissez-moi éclaircir un ou deux points. »
 - « Merci de me laisser ajouter quelque chose qui va contribuer à clarifier mon propos. »

- « J'aimerais aborder brièvement un problème que vous avez soulevé. »

Évitez de parler si c'est pour uniquement montrer que vous n'êtes pas d'accord ou si vous jugez que l'autre personne a tort, deux réactions qui risquent de la mettre encore plus sur la défensive.

✓ **Demandez à l'autre de vérifier qu'il a bien compris votre message.**

Il s'agit essentiellement de lui demander de paraphraser ce que vous avez dit. Là encore, il vaut mieux le faire après avoir montré que vous avez compris son message. Évitez les questions fermées telles que « Avez-vous compris ce que j'ai dit ? » Elle vous répondra en disant « Oui » ou « Bien sûr » et vous ne serez pas plus avancé. Posez plutôt une question ouverte telle que les suivantes :

- « Qu'est-ce que j'ai dit ? »
- « Pouvez-vous me dire ce que vous avez compris de mes propos ? »

Il se peut alors que vous découvriez que l'autre n'a pas capté votre message ou du moins pas de manière précise et exacte. Lorsque les gens se mettent sur la défensive, ils n'écoutent souvent pas l'intégralité du message. Ce conseil est destiné à pousser l'autre personne à bien écouter. Lorsque vous montrez que vous êtes capable d'écouter et que vous lui demandez d'en faire autant, vous avez favorisé le dialogue, tout en apaisant les tensions. Deux personnes écoutant vraiment, afin de se comprendre mutuellement, évitent les réactions défensives.

Si votre interlocuteur n'est pas capable de montrer qu'il a bien compris votre propos, clarifiez brièvement votre point de vue, sans vous appesantir dessus.

✓ **Rappelez votre intention positive.** En exprimant une intention positive en préambule à votre réunion, vous contribuez à instaurer un dialogue constructif. Lorsqu'une réaction vive apparaît, exprimez de nouveau votre intention, mettez le cap sur le résultat au lieu de vous étendre sur le problème. Vous vous apercevrez que ce rappel favorise la patience et la maîtrise de soi, l'autre partie ne restant alors pas longtemps sur la défensive. Vous n'alimentez pas le brasier et lorsqu'il n'y a plus d'oxygène, le feu s'éteint.

✓ **Passez à la phase de la solution.** Souvenez-vous de ce que vous faites : vous cherchez à régler le conflit. Après avoir entendu la personne jusqu'au bout, passez le plus vite possible à la recherche d'une solution. La réunion a pour objectif de régler le problème et non de vous étendre dessus. Prenez donc cette orientation et l'autre personne vous suivra.

Savoir manœuvrer avec qui rechigne à trouver une solution



Parfois, l'obstacle surgit alors que vous essayez de trouver une issue au conflit. Vos idées font l'objet de critiques et l'autre personne ne fait pas grand-chose en retour pour faire avancer le dossier. Comme dans une impasse, il vous semble que vous ne parviendrez jamais à un accord. Voici quelques conseils pour vous aider à surmonter cette difficulté :

- ✓ **Approfondissez pour mettre au jour des problèmes.** Lorsque vos idées sont accueillies par un « Ça ne marchera pas », poursuivez la discussion. Posez des questions ouvertes (voir le chapitre 5) pour obtenir une explication sur les raisons de l'opposition de l'autre à vos idées. Par cette demande précise, vous pouvez réagir en proposant des idées susceptibles de remédier au problème ou expliquer en quoi les idées que vous proposez visent en réalité à l'atténuer.
- ✓ **Réfléchissez ensemble.** Libérez-vous de l'obligation d'être à l'origine de toutes les idées, en proposant une séance de remue-méninges au cours de laquelle vous pourrez soumettre vos idées chacun votre tour. Rappelez à l'autre personne les règles de base, et notamment que les discussions et jugements ne sont tolérés qu'une fois la séance de remue-méninges terminée. Suggérez dès le départ une ou deux idées stupides afin de détendre l'atmosphère et de favoriser l'invention.
- ✓ **Parlez des avantages.** Quels sont les aspects positifs des idées suggérées ? Parfois, les gens ont besoin d'entendre énumérer les avantages pour être convaincus de la valeur d'une solution. Il peut s'agir d'un gain de temps, d'économies, de l'amélioration de la communication et de l'accroissement de l'efficacité, pour n'en citer que quelques-uns.
L'évocation des avantages porte le mieux ses fruits quand vous avez d'abord entendu les problèmes de l'autre partie. Il s'agit de parler des avantages de la solution pour vous, l'autre personne et n'importe quelle autre partie concernée.
- ✓ **Explorez les conséquences.** C'est le dernier recours. Quand toutes les autres options n'ont rien donné, que l'interlocuteur s'acharne à vous faire piétiner, étudiez ce qui peut advenir si le conflit n'est pas réglé. Posez des questions ouvertes pour que l'autre personne réfléchisse au problème :
 - « Si nous ne réglions pas le problème, que se passerait-il ? »
 - « Si vous étiez à ma place et que vous ne puissiez pas résoudre ce problème avec vous, auprès de qui vous tourneriez-vous pour avoir de l'aide ? »



Faciliter le règlement d'un conflit entre deux personnes

Il arrive qu'il faille une *terce partie* (donc pas directement impliquée) pour aider les deux autres à trouver une issue à leur conflit. Si vous êtes cette tierce partie, votre connaissance de l'approche assurée, les outils de communication et les modèles de résolution de problèmes traités dans ce chapitre (et dans les chapitres 10, 11 et 13) sont essentiels pour contribuer à trouver une issue satisfaisante. Pour réussir dans ce rôle, suivez ces conseils :

- ✓ **Assurez-vous que les deux parties acceptent que vous conduisiez le débat lors du processus de résolution.** Ne vous impliquez que si les deux parties y sont favorables.
- ✓ **Comprenez quel est votre rôle.** Vous devez faciliter l'échange entre les protagonistes. La responsabilité du règlement du conflit incombe aux parties concernées. Vous n'êtes pas là pour trouver un accord à leur place ou leur en imposer un. Si vous faites cela, vous serez une cible toute trouvée en cas d'échec. Votre objectif est, pour ainsi dire, de les aider à s'aider.
- ✓ **Élaborez votre plan.** Déterminez le processus de résolution de problème que vous adopterez pour orienter les deux parties. Sachez quel sera le programme. C'est le genre de réunion qui doit absolument être structurée.

- ✓ **Préparez les parties individuellement avant de les réunir (il ne s'agit pas de préparer des boxeurs, mais d'éviter le pugilat).** Rencontrez d'abord les personnes séparément. Dites-leur de préparer des notes qui respectent le modèle de résolution de problèmes que vous utiliserez pendant la réunion afin qu'elles puissent bien exprimer leurs soucis et idées. Laissez-les également vous exposer leurs émotions. Ainsi, lorsqu'elles arriveront en réunion avec leurs notes, elles seront concentrées et prêtes à s'engager dans un dialogue constructif.
- ✓ **Animez la réunion.** Intervenez avec fermeté dès le début de la réunion. Énoncez les règles afin d'encourager les attitudes et comportements constructifs. Respectez votre ordre du jour, les protagonistes exposant leurs problèmes chacun leur tour. Écoutez activement pour aider à la clarification des messages et invitez périodiquement chaque partie à paraphraser les propos de l'autre afin que le dialogue demeure constructif.
- ✓ **Faites en sorte que les deux parties parviennent à un accord viable.** Faites-les consigner cet accord par écrit. Accordez suffisamment de temps à l'application de l'accord (soit un mois ou deux) avant de programmer une réunion destinée à faire le bilan avec les deux parties. Une fois ce bilan effectué, laissez-les assurer le suivi seules.

Dites fermement à l'autre personne qu'il est impensable pour vous de ne pas régler le problème, puis posez ce genre de questions. Cela pousse souvent les gens à abandonner la posture de refus et à se mettre à chercher une solution.

Cette phase indique également à l'autre partie que vous allez impliquer des tiers (généralement la hiérarchie) pour régler la situation. Ainsi, le moment venu, il n'y aura pas d'effet de surprise, et cela viendra prolonger des efforts pour résoudre le conflit directement avec l'intéressé. Il est alors plus facile de solliciter de l'aide. Ce genre de message incite l'autre partie à régler le différend avec vous plutôt que d'affronter les conséquences de l'inaction.

Cinquième partie

Saisir les défis de la « com' »



Dans cette partie...

Vous avez des problèmes de communication au travail? Qui n'en a pas? Cette partie explore les problèmes de communication les plus courants que les gens rencontrent dans leur travail et vous donne des conseils et stratégies pour les régler. Des présentations formelles à la conduite d'entretiens, en passant par les visites commerciales, la gestion de clients difficiles, l'accompagnement de votre personnel et la gestion de votre chef, cette partie traite toutes ces choses et bien d'autres. Vous y trouverez même quelques messages fondamentaux sur la communication par e-mail (à ne pas négliger).

Chapitre 13

Vous avez un message : maîtriser la « com' » par e-mail

.....

Dans ce chapitre :

- ▶ Faire bon usage de l'e-mail pour améliorer les communications.
 - ▶ Éviter les mauvais usages de l'e-mail.
 - ▶ Rédiger des e-mails positifs.
-

La plupart des bureaux sont aujourd'hui équipés d'un accès Internet et d'un logiciel de messagerie électronique. Avec ces outils, vous pouvez non seulement échanger de manière électronique avec tous les employés de votre entreprise, mais également avec l'extérieur. Les ordinateurs se multiplient au sein des foyers et nous envoyons tous des e-mails à nos amis, notre famille et nos collaborateurs et partenaires professionnels. Maintenant, quand on vous demande votre adresse, on pense plus souvent à l'adresse électronique qu'à l'adresse postale. Qui échappe encore au réseau ? Cet empire du lien électronique requiert votre vigilance.

Bien que la technologie ait apporté de nouveaux moyens de communication de personne à personne, ces derniers ne sont pas sans inconvénients et cela a créé de nombreuses difficultés dans la façon de travailler au quotidien. Ce chapitre vous aide à comprendre comment utiliser au mieux l'e-mail et pourquoi il faut parfois s'en passer sur le terrain.

Remarque : les documents et rapports qu'il est possible d'envoyer par e-mail en pièces jointes ne relèvent pas de notre sujet. Il s'agit là d'outils professionnels à proprement parler. Le thème de ce chapitre est plutôt la communication directe par e-mail.

E-mail ou pas e-mail, telle est la question

Vous êtes peut-être comme ces personnes que je croise aujourd'hui et qui peuvent carrément passer leur journée entière à lire et à répondre à des e-mails (conduite inquiétante, il est vrai). Même pour ceux qui n'en font pas un usage aussi intensif (excessif?), recevoir et envoyer des messages peut prendre une à deux heures chaque jour. L'e-mail est devenu un élément traditionnel de la communication dans le monde du travail d'aujourd'hui. Comme dans n'importe quelle forme de communication, vous devez utiliser des compétences et votre jugement pour tirer le meilleur parti de l'e-mail.

Savoir quand utiliser l'e-mail

L'un des principaux facteurs ayant rendu l'e-mail populaire est la rapidité de transmission et la facilité d'utilisation. Il vous suffit de taper sur votre clavier, et en un éclair, vous pouvez envoyer un court message qui sera très vite reçu par le destinataire : effet presque magique. Il est bien plus facile de rédiger un e-mail que d'écrire une lettre et de l'envoyer par courrier postal. L'e-mail peut donc servir pour de nombreuses communications :

✓ **Envoyer des notes d'un département à l'autre au sein d'une entreprise.**

Au bureau, la communication écrite n'est pas nouvelle, et dans de nombreux endroits, la note de service était auparavant l'outil de communication privilégiée. Aujourd'hui, vous pouvez envoyer des notes par e-mail pour informer et faire des annonces sur l'activité, le personnel et la politique de l'entreprise. Rédigez le message puis cliquez sur le bouton *Envoyer*. Et, en un seul envoi, vous pouvez toucher le nombre de personnes que vous voulez, ce qui est bien plus efficace que la distribution de notes conventionnelles sur papier. Gain de temps = gain de vie. Attention : appuyez sur *Envoi* = impossibilité de revenir en arrière. Le geste est plus rapide que celui d'un envoi postal, mais il a la même valeur définitive : mieux vaut réfléchir un instant, relire avant de cliquer!

✓ **Faire des demandes.** L'e-mail fonctionne bien pour envoyer des demandes. Vous avez besoin d'assistance sur un projet ou vous souhaitez organiser une réunion? Les gens répondent souvent rapidement à ce genre de demandes.

✓ **Faire des recherches.** Parfois le moyen le plus facile et rapide de trouver la réponse à une question est de la poser dans un e-mail. Si la demande n'est pas trop compliquée et n'implique pas des pages d'explication, l'e-mail est un support pratique pour obtenir une réponse rapide à ses interrogations.

- ✔ **Garder le contact.** Les lettres et les cartes postales ne disparaissent pas et donnent une touche plus personnelle à la communication. En revanche, l'e-mail vous permet d'envoyer de brèves notes à des clients, à des employés d'autres départements et à des partenaires commerciaux. Un petit message demandant des nouvelles permet à des contacts professionnels que vous ne voyez pas souvent de savoir qu'ils ne sont pas oubliés.
- ✔ **Mener des transactions commerciales courantes.** Certaines relations professionnelles (entre client et fournisseur, par exemple) se déroulent selon des processus bien établis. Dans ce cas, l'e-mail contribue à ce que les transactions se passent bien. Par exemple, vous (le client) avez besoin que votre fournisseur vous envoie tant de pièces. Le fournisseur vous indique le prix ainsi que la date à laquelle il pourra expédier la marchandise. Vous confirmez et hop, le tour est joué! Quand la transaction et la négociation s'effectuent sans partir dans des palabres, l'e-mail permet d'échanger les informations et de boucler l'affaire.
- ✔ **Faire part de l'avancement de travaux.** Si vous êtes responsable de plusieurs commerciaux établis en divers endroits ou si vous supervisez le travail de techniciens d'entretien que vous n'avez pas l'occasion de voir très souvent, vous pouvez utiliser l'e-mail pour évaluer leur charge de travail. Si vous souhaitez tenir votre chef au courant de votre dernier projet ou des derniers événements du jour, relatifs à un problème avec un client, l'e-mail est un excellent outil pour faire passer les infos.
- ✔ **Récapituler les accords et discussions.** L'e-mail est très précieux pour confirmer les conclusions de conversations verbales, surtout lorsque des décisions ont été prises, des accords ont été passés ou des mesures ont été décidées. Au lieu de faire confiance à votre seule mémoire pour retenir les décisions prises en réunion, vous pouvez récapituler ces éléments importants dans un e-mail que vous allez envoyer aux membres de l'équipe. Lorsqu'il faut transmettre le compte rendu d'une réunion, servez-vous de l'e-mail, voie la plus efficace.
- ✔ **Chercher des idées.** L'e-mail peut être utile pour déclencher un remue-ménages. Par exemple, vous êtes sur une mission ou vous préparez un événement et vous avez besoin d'assistance afin de trouver des idées. L'utilisation de l'e-mail convient pour solliciter cette contribution, qui ne nécessite généralement pas une discussion approfondie ou une réunion; vous y gagnez du temps.
- ✔ **Donner un simple avis sur le travail des autres.** Il s'agit de brefs commentaires répondant à une demande, qui ne portent pas à controverse. Il arrive souvent que les gens souhaitent votre avis concernant leurs plans, propositions ou autres travaux. Si la réponse ne demande pas d'explications détaillées, l'e-mail peut parfaitement convenir.



L'e-mail peut constituer un bon support pour envoyer et recevoir diverses formes d'informations lorsqu'un échange en direct n'est pas vraiment nécessaire.

Savoir quand ne pas employer l'e-mail

Nombre de problèmes liés à la communication par e-mail résultent de l'utilisation de cet outil à la place d'une conversation « en direct », dans une situation où il faut que les protagonistes parlent et écoutent. Souvenez-vous que, même si l'e-mail est un envoi instantané, il constitue une communication unilatérale toujours en différé et à distance : vous n'assistez pas en direct à l'énoncé de la réponse et ne pouvez donc pas recueillir d'éléments d'information à travers le ton et le langage corporel. En fait, lorsque le sujet est délicat (et parfois pour des questions banales), les gens ont souvent tendance à interpréter votre message de manière bien plus négative que ne le sont vos intentions. S'appuyer sur l'e-mail quand il serait plus approprié de se parler en présence l'un de l'autre risque de tendre la relation de travail. Sachez vous abstenir.



Pour que les relations de travail demeurent constructives et afin d'en améliorer l'efficacité, il convient d'user de l'envoi électronique avec discernement en tenant compte des circonstances. Voici des situations qui ne sont pas propices à l'utilisation de l'e-mail.

Un avis constructif sur les performances personnelles

On peut simplement distinguer deux types d'avis constructifs : l'avis positif sur des performances satisfaisantes et l'avis négatif sur des performances qui nécessitent une amélioration. Si un avis positif donné par e-mail peut être bien accueilli, il aura moins d'impact et semblera moins sincère que lors d'une conversation en face à face.

Le destinataire d'un avis négatif interprète souvent le message plus mal qu'il ne le faudrait et peut se mettre dans tous ses états à sa lecture. Il n'a alors pas l'occasion de parler de l'objet de vos récriminations et de rechercher une solution avec vous. En effet, la communication verbale en face à face permet au locuteur critique d'expliquer son message et d'aider l'autre à le comprendre conformément aux intentions. Il doit ensuite, écouter et comprendre le point de vue exposé en réponse. Le choix de la communication indirecte est susceptible d'être interprété comme une forme de lâcheté agressive, évitement de la critique directe.



Un avis constructif (qu'il soit positif ou négatif) se donne verbalement et de manière informelle, dans le cadre d'une conversation réellement bilatérale.

De précédents envois restés sans réponse

Il peut arriver qu'une demande faite par e-mail reste lettre morte ou que vos questions reçoivent une réponse partielle. Lorsque vous envoyez un message de relance, vous n'obtenez pas plus de réponse. Les raisons de ce silence peuvent être multiples : un désintérêt pour le sujet, la réception d'un trop grand nombre de messages pour pouvoir prêter attention au vôtre, une relance très malhabile. Ce n'est pas parce que vous estimez avoir rédigé clairement votre message que le destinataire va le lire attentivement et réagir immédiatement.



Continuer d'envoyer des e-mails de relance après deux tentatives risque de vous faire passer pour le casse-pieds de service (profil du harceleur électronique) et de donner de bonnes raisons aux personnes souhaitant ignorer vos messages de continuer à le faire. Parlez à la personne pour savoir ce qui s'est passé et ayez une idée du moment où vous allez pouvoir obtenir une réponse à votre demande. Vous aurez peut-être besoin de plusieurs tentatives pour la joindre (par téléphone ou en personne), mais le jeu en vaut la chandelle. À vrai dire, seule une conversation en direct peut vous permettre d'obtenir la réponse d'un individu enclin à se murer dans le silence.

Des sujets délicats

Supposons qu'un collègue veuille agir à partir d'une idée dont vous savez pertinemment qu'elle va vous apporter des ennuis, que vous ayez des doutes sur la pertinence de la proposition de votre chef à propos de changements stratégiques ou que vous receviez le message d'un client mécontent du service apporté par votre équipe. Dans ce genre de circonstances, faire part de votre avis, de vos idées ou sentiments par e-mail ne fait souvent qu'aggraver une situation déjà délicate.



Avec l'e-mail, vous ne pouvez pas écouter ce qu'en pense l'autre personne. Lorsque vous optez pour un moyen de communication unilatéral pour aborder des sujets délicats, vous augmentez le risque de malentendus et d'apparition de tensions, ce qui est exactement l'inverse de ce que vous essayez d'obtenir.

Obtenir du soutien ou comprendre le fondement de changements importants

Les organisations subissent tellement de bouleversements que, dans nombre d'entreprises, le changement est la seule constante dont vous pouvez tenir compte sans avoir peur de vous tromper. Les communications écrites peuvent contribuer à renforcer l'annonce de changements ou le lancement de nouvelles initiatives, mais les messages électroniques peuvent être une source d'anxiété quand ils ne sont pas complétés par d'autres processus de régulation.



Seule une communication en face à face et continue à propos de changements significatifs peut contribuer à maintenir l'intérêt et l'engagement des gens. Quand il s'agit d'expliquer les motivations de l'entreprise, de répondre aux questions des employés, de rechercher la contribution et l'engagement d'autrui et d'aborder des problèmes, vous diminuez les chances de succès si vous le faites par e-mail. Les rumeurs et les insinuations malveillantes (principaux ingrédients de la résistance au changement) remplissent souvent le vide qu'elles ont créé.

Résoudre des problèmes et régler des conflits

Vous souhaitez aggraver un conflit ? Rien de mieux que de l'aborder par e-mail. La tentative de règlement de conflits par e-mail constitue l'un des principaux usages erronés de ce support de communication.

Soulever un problème et exprimer un désaccord impliquant des opinions tranchées (ce qui définit bien le conflit) par message électronique tend à conduire à une interprétation bien plus négative de vos intentions premières. Cela revient également à se cacher derrière son clavier, forme de communication passive-agressive traitée au chapitre 2. La seule méthode éprouvée pour résoudre un problème et régler un conflit est l'interaction en face à face (ou du moins par téléphone ou avec une webcam quand les deux personnes ne sont pas au même endroit). La technologie ne règlera pas le problème à votre place.



Si vous êtes énervé ou si vous vous surprenez à réécrire une grande partie de votre e-mail, c'est que vous ne devez pas envoyer ce message. Si vous êtes impliqué dans un problème qui suscite trop d'émotions, allez trouver la personne pour discuter et écouter au lieu de réécrire N fois la même page d'un très mauvais roman (approche pleine d'assurance traitée au chapitre 2).

Rédiger un e-mail en gardant le bon cap

Lorsque vous communiquez par e-mail, prudence ! Voici quelques conseils pour améliorer votre communication électronique :

- ✓ **Faites court.** Le principe appliqué pour les notes vaut aussi pour les e-mails : au-delà d'une page, personne ne souhaitera lire votre message. Autrement dit, plus votre message sera bref, plus le destinataire le lira volontiers et en saisira le sens. Si votre message dépasse une page, sans aucune possibilité de faire plus court, faites un copier-coller des informations qu'il contient dans un document vierge, puis utilisez le corps de votre e-mail pour présenter brièvement les données contenues dans la pièce jointe nouvellement créée. Les messages à rallonges relèvent d'un emploi décalé au travail : il ne peut s'agir d'accaparer le temps des autres, qui ont sans doute des tâches à accomplir et ne

peuvent rester rivés à l'écran. Gardez vos élans d'écriture pour vos déclarations d'amour. La plume inspirée n'en sera que plus ciselée.

✓ **Soyez direct et concis.** Allez à l'essentiel et dites ce que vous avez à dire le plus brièvement possible. Ne parlez pas pour ne rien dire et exprimez-vous avec simplicité. Commencez par aborder le point le plus important, puis donnez des informations complémentaires si nécessaire. À l'écrit, la verbiage sème la confusion, énerve par l'effet pédant qu'elle crée et diminue l'intérêt manifesté par l'auditeur. Dans une conversation en face à face, vous avez au moins une chance de corriger le tir et d'aider votre auditeur à vous comprendre. Si vous devenez confus à l'écrit, le destinataire ne fera pas longtemps l'effort de vous suivre dans vos élucubrations.

✓ **Tenez des propos constructifs.** Soignez la rédaction de votre message, en demeurant respectueux. Évitez tout ce qui ressemble à une accusation ou une menace : « Vous n'avez pas fait ce que vous aviez promis de faire » ou « Si tu ne fais pas ça, je ne ferai rien pour toi » (mode chantage-marchandage un peu puéril). Évitez également les mots qui déclenchent des réactions négatives (*toujours, jamais, ne pas*). Nous ne sommes pas dans une tragédie, où s'exercerait l'implacable destin, mais dans un espace d'échange où il s'agit précisément de façonner l'action par la parole. Voici des exemples à ne pas suivre :

- « Vous oubliez systématiquement de respecter la procédure. »
- « Tu ne réponds jamais présente quand j'ai besoin de ton aide. »
- « Cette idée ne fonctionnera pas. »
- « Nous ne pouvons pas faire ça dans un délai si court. »

Souvent, vous pouvez reformuler le message pour vous montrer plus constructif. Privilégiez la parole, quand elle est possible, de préférence à l'e-mail. L'idée est de rester simple et de se concentrer sur le problème à traiter plutôt que sur la personne. Dites ce que vous pensez tout en étant neutre et positif (voir le chapitre 8 sur l'impact positif du langage).

Si vous rédigez une partie ou l'ensemble du message en majuscules, certaines personnes peuvent penser que vous hurlez ! Réservez donc la majuscule aux débuts de phrase. Pas d'abus de points d'exclamation non plus : ils miment l'expression d'un sentiment qui gagne à être feutrée et non excessive.



✓ **Attention avec l'humour.** Avoir le sens de l'humour est une excellente qualité, surtout dans le monde du travail. Le sommet de l'intelligence, peut-être. Mais l'humour est plus difficile à faire passer à l'écrit que dans une conversation en face à face. Quand vous voyez votre interlocuteur, vous pouvez évaluer ses réactions. Le destinataire d'un e-mail peut interpréter votre trait d'esprit comme un sarcasme mordant. Les nuances comiques sont difficiles à rendre dans la communication silencieuse, à distance.

ATTENTION



Si vous êtes capable d'ajouter un peu de légèreté de temps à temps à votre message, tant mieux. Il convient toutefois de ne pas noyer le sens en jeux d'esprit. Il sont d'autant plus appréciés qu'ils sont judicieusement dosés.

Comme expliqué au chapitre 9, les plaisanteries osées et les railleries peuvent être insultantes pour le destinataire. Même si vous estimez que le lecteur peut avoir envie de lire ce genre de plaisanteries, n'oubliez pas que votre e-mail peut ensuite être transféré à d'autres personnes (le détail qui tue). Ce type de message risque plus d'être source d'ennuis que de susciter des moments d'hilarité générale. Surtout évitez la vulgarité et la bassesse, qui dégradent les relations de travail et vous plongent dans une atmosphère désolante.

- ✓ **Rédigez en pensant au public destinataire.** Comme vous le faites à l'oral, tenez compte de la personne à qui vous envoyez l'e-mail. Sachez quel est votre public. Si elle aime les synthèses, optez pour un message court. Si elle adore les détails, donnez-lui plein d'explications. Si elle utilise souvent du jargon, employez celui qu'elle comprend (et *vice versa*, optez pour un langage simple lorsque le destinataire n'est pas un technicien). Bref, adaptez votre message à votre destinataire. Clarté, concision et respect caractérisent souvent les messages où l'expéditeur tient compte de son public.

ATTENTION



Mettre en copie des personnes non concernées (Les dégâts de la communication parasitée)

Dans les situations conflictuelles, on met souvent en copie d'autres personnes, ce qui peut faire arriver des ondes négatives dans un bureau. Les dirigeants reçoivent souvent suffisamment d'e-mails pour ne pas avoir besoin d'hériter de ceux qui ne les concernent pas directement. En outre, la personne avec qui vous avez un différend peut très mal prendre le fait que vous informiez des tierces personnes en dehors de l'affaire. Ce peut être perçu comme une violation de la confidentialité. Et, quand d'autres personnes sont en copie du message, elles peuvent se retrouver impli-

quées et faire empirer la situation. Bref, vous brouillez la communication par un dangereux parasitage.

Si vous estimez nécessaire de mettre en copie des personnes lorsqu'il s'agit d'un message contenant des informations potentiellement délicates, assurez-vous que l'autre partie est d'accord avant de cliquer sur le bouton *Envoyer*. Principe très simple, évitez de monopoliser le temps et l'attention des autres avec des e-mails qui leur sont inutiles.

Message à propos des messages vocaux

Le message vocal est une autre forme de technologie très répandue dans le travail. C'est souvent un moyen beaucoup plus efficace de laisser un message à quelqu'un que de demander à un standardiste, une hôtesse d'accueil ou une secrétaire de lui rapporter vos propos. Vous pouvez dire ce que vous voulez sans vous demander si la secrétaire a bien pris correctement votre message, sans parler de votre nom.

Comme celle de l'e-mail, l'efficacité du message vocal est optimale quand l'objectif est de demander quelque chose, de donner brièvement des nouvelles ou de transmettre des informations élémentaires. Le message vocal ne convient pas pour soulever un problème délicat. Vous défouler lors d'un message vocal, par exemple, n'a pas tendance à améliorer la compréhension ou à donner envie aux autres de vous aider. Vous pouvez l'employer pour solliciter une entrevue mais pas pour décrire un problème par le menu. N'oubliez pas que le message est enregistré : cela vous fera réfléchir à la modalité de parole la plus convenable.

Il s'agit là aussi d'un mode de communication unilatéral, qui ne convient donc pas lorsque qu'un dialogue est nécessaire. Plus votre message est court, mieux c'est. Indiquez brièvement à votre correspondant l'objet de votre appel et ce que vous voulez qu'il fasse, énoncez lentement vos nom et numéro de téléphone, que vous pouvez répéter afin de lui permettre de les noter quand il écouterait votre message. Plus vous donnerez votre numéro rapidement, moins vous aurez de chances qu'il le comprenne et qu'il vous rappelle (à vous de choisir).

Veillez également à être réceptif. Quand des gens vous laissent un message vocal vous demandant de bien vouloir les rappeler, faites-le dans des délais raisonnables, cela favorise votre autorité. Apprécié par vos collègues pour votre sérieux, vous gagnez en efficacité, vous êtes écouté. Vous ne passez pas pour un clown = vous êtes crédible.

Chapitre 14

Oh non ! Je dois faire une présentation !

.....

Dans ce chapitre :

- ▶ Identifier les facteurs favorisant la réalisation d'une présentation efficace.
 - ▶ Organiser le contenu afin de communiquer clairement du début à la fin.
 - ▶ Réaliser une présentation à l'impact positif.
 - ▶ Faire bon usage des supports visuels.
 - ▶ S'adapter à l'auditoire et conserver son sang-froid.
-

Pour bon nombre de personnes, l'une des expériences professionnelles les plus pénibles consiste à réaliser une *présentation formelle* : parler devant un groupe de personnes pendant un certain temps afin de transmettre un message important de manière structurée et intéressante. Si cette perspective vous rebute aussi, vous avez probablement en tête 100 autres choses que vous aimeriez faire plutôt que d'accepter une mission impliquant une allocution en public, où il faudra afficher votre sourire, tout en parlant avec un nœud au ventre. Ah, les joies de la présentation !

Vous aurez beau essayer de vous défilier, si on vous a déjà demandé une fois de faire un discours, vous êtes susceptible d'être de nouveau sollicité. Alors, au lieu de lutter contre cette perspective, il vaut mieux apprendre à réaliser des présentations, afin de faire bonne impression et de survivre à l'épreuve. Et, même si vous faites partie des rares personnes qui n'ont pas peur de prendre la parole en public, voire adorent cela, faire une présentation de qualité n'est pas une mince affaire.

Les présentations formelles constituent une performance en communication, à travailler, naturellement. On vous prie de parler devant un groupe (parfois une poignée d'individus, parfois bien plus). Votre temps de parole est limité (parfois quelques minutes, parfois une heure, voire plus). On attend de vous que vous donniez satisfaction à un auditoire (cela va d'informations banales au discours censé l'inspirer) que vous connaissez bien ou que vous

rencontrez pour la première fois. Si vous éprouvez une appréhension, c'est normal : le trac de l'acteur.

Votre capacité à maîtriser votre peur de la parole en public pour réaliser une bonne présentation peut s'avérer déterminante dans votre carrière. Les présentations commerciales et marketing, les présentations techniques, les présentations communautaires et d'autres types de présentations professionnelles sont aujourd'hui fréquentes dans de nombreux métiers. C'est l'occasion de briller, à savoir de montrer ce que vous savez faire et de tisser des liens avec d'autres personnes. Par conséquent, pourquoi ne pas apprendre à saisir ces merveilleuses occasions ? Si vous vous sentez peu disposé à ce genre d'exercice, voyez-le plutôt comme un jeu, une forme de mise en scène théâtrale.

Ce chapitre vous livre les secrets de cette étrange pratique, plus inventive qu'on ne le croit si l'on sait la pratiquer avec virtuosité. J'entends vous aider à les préparer afin de gratifier votre auditoire d'une prestation efficace. Vous trouverez en particulier comment organiser une présentation de A à Z, et parler avec assurance afin de bien vous faire comprendre et d'établir un rapport positif avec votre public.

Les éléments essentiels d'une présentation efficace

Vous avez probablement assisté à de nombreuses présentations formelles au sein de votre entreprise, ainsi que dans le cadre de manifestations extérieures telles que des séminaires, conférences et assemblées d'associations professionnelles. Vous pouvez apprendre beaucoup en tant qu'observateur.

Vous avez sans doute remarqué que certains présentateurs sont organisés et confiants et donc capables de vous captiver, tandis que d'autres transforment l'écoute de leur discours en véritable supplice car ils semblent ne pas savoir ce qu'ils font là. Vous avez peut-être écouté des orateurs professionnels (qui sont donc payés pour s'exprimer en public) dont la palette de performances va de très efficace à carrément inefficace.

Les sections suivantes vont vous montrer ce qu'il faut faire et ce qu'il *ne faut surtout pas* faire. Tirez des enseignements des bons points et des erreurs vous permettra de prendre conscience de l'importance de la phase de préparation et des étapes qui la composent. Votre probabilité de succès augmentera.

Tout ce qu'il faut pour gâcher une présentation



Pour comprendre les caractéristiques d'une présentation efficace, vous devez d'abord avoir en tête ce qui peut la ruiner. Au fil des ans, dans mes séminaires, j'ai demandé à mes groupes de désigner les raisons de l'inefficacité des présentations techniques ou commerciales. Voici les réponses qui reviennent le plus souvent, indiquant les pièges à éviter :

- ✓ **Paraître nerveux** : il arrive que la nervosité du présentateur se voit, notamment lorsqu'il se tient droit comme un piquet à un endroit, les mains dans les poches. Certains avancent et reculent sans cesse sur l'estrade, se grattent ou se tripotent les mains. Parfois, la nervosité se détecte à la voix tremblante ou à des hésitations permanentes. Pire, certains présentateurs disent à leur auditoire qu'ils sont nerveux, ce qui, en plus des indices donnés par ces comportements non verbaux, a tendance à focaliser l'attention du public sur l'anxiété et non sur le contenu du discours.
- ✓ **Avoir un ton monocorde** : rien n'est plus monotone, quel que soit le contenu du discours, qu'une voix sans émotion ni enthousiasme. C'est mortellement ennuyeux et cela traduit le peu de conviction de l'orateur. C'est l'équivalent d'un chanteur qui chante faux et récite son texte mécaniquement comme s'il ne le comprenait pas : vous éteignez la radio ou vous quittez le concert !
- ✓ **Parler trop doucement** : lorsque le locuteur n'est plus audible au-delà du premier rang, l'auditoire a tendance à ne pas écouter. L'impatience et le désintérêt ont généralement tendance à prendre le dessus.
- ✓ **Regarder rarement l'auditoire** : lorsque le présentateur regarde le sol, sur les côtés, voire au-dessus de l'auditoire, le contact se perd. L'assistance se pose des questions sur l'autorité à accorder à la personne sur l'estrade, de moins en moins crédible. Très souvent, certains dans le public se demandent pourquoi écouter le présentateur s'il n'est pas capable de parler en les regardant.
- ✓ **Lire les diapositives ou documents distribués** : les documents et supports visuels peuvent appuyer votre présentation, à condition de ne pas opter pour une communication redondante. À lire ce que vous montrez, vous semblez insulter l'intelligence de votre public et vos supports perdent leur fonction. Rappelez-vous : il ne s'agit pas d'apprendre à lire comme à l'école maternelle. Les gens viennent écouter un intervenant parler et non leur faire la lecture. Et souvent, lorsque vous commencez à lire, votre ton devient monocorde.

- ✔ **Utiliser des diapositives surchargées** : que vous utilisiez une présentation PowerPoint ou Keynote ou de simples transparents diffusés par rétroprojecteur, lorsque les diapositives contiennent trop d'informations, elles perdent de leur valeur. Si l'auditoire ne peut déchiffrer les petits graphiques, sa concentration risque d'en pâtir, surtout si la présentation dépend largement de ces diapositives. Bref, il convient de faire au préalable une sélection des éléments à montrer. Trop d'informations = confusion.
- ✔ **Abuser du jargon** : quand l'auditoire ne connaît pas très bien les termes spécialisés et le langage employés dans l'entreprise ou le secteur d'activité du présentateur, il s'agit de limiter voire d'éliminer le jargon, qui, loin d'impliquer l'assistance, l'exclut de l'espace de réflexion. Résultat : le public, qui n'est plus en phase, se désintéresse, certains auditeurs prennent un air effaré, d'autres vont jusqu'à glousser ironiquement. Un effort critique préalable sur la pertinence de chaque terme technique vous permet d'éviter le propos jargonnant, inefficace et prétentieux.
- ✔ **Surcharger la présentation de données** : le présentateur donne une foule de détails, à tel point qu'il est possible de perdre l'essence même du message. Le public en sort confus ou presque mort d'ennui, sans avoir pu retenir les points principaux. Si vous êtes fasciné par le détail, écrivez un roman, mais, de grâce, épargnez vos collègues de vos tentatives avant publication.
- ✔ **Bricoler l'équipement audiovisuel** : lorsque le présentateur veut jouer les techniciens, à savoir quand il est plus concentré sur le fonctionnement de la technique, le public porte son attention sur tout sauf sur le discours. Rien de pire que les présentations sans cesse interrompues par des problèmes matériels. Si vous pensez que trafiquer les fils électriques vous fait passer pour un grand technicien, vous faites fausse route. C'est tout l'inverse : un ingénieur ne s'emmêle pas dans les fils, il les fait disparaître!
- ✔ **Jouer à monsieur ou madame je-sais-tout** : cela survient quand on passe du statut de personne faisant autorité à celui de personne autoritaire, avec un ton arrogant, une voix et un langage traduisant un excès de confiance. Il arrive que le présentateur agisse ainsi en réponse à des questions posées par le public. Sa réaction signifie alors « Vous le savez, ça ? » ou « C'est une question idiote ». C'est bel et bien une attitude d'un autre âge, confondant discours et imposition d'un savoir. Présenter, c'est offrir une matière à la réflexion des autres, non les matraquer de vérités supérieures que vous seul prétendez détenir.
- ✔ **Être vague** : défaut inverse à l'abus de détails. Lorsque le locuteur est vague, vous n'entendez que des propos généraux et des platitudes sans aucune consistance. C'est souvent le signe d'une présentation peu documentée, d'un manque de travail. En bref, on sert du vent, pour masquer le vide.

- ✓ **Parler pour ne rien dire** : c'est le présentateur qui ne finit jamais. Les questions essentielles finissent par être noyées. La clarté et la concision sont remplacées par le verbiage et la redondance. À rattacher au précédent défaut, mais en ajoutant le caractère catastrophiquement prolix. Cette tendance affecte souvent celui qui, tout en voyant bien qu'il n'est pas efficace, s'accroche désespérément à son discours, éternisé, en imaginant pouvoir encore impressionner par la durée. Très mauvais calcul.
- ✓ **Être désorganisé** : cette erreur marque une présentation sans queue ni tête. Le locuteur passe d'une chose à l'autre et finit parfois par parler pour ne rien dire. Cet effet de dispersion nuit à la cohésion de l'argumentation. Vous obtenez une présentation qui ne maintient pas l'auditoire en haleine très longtemps. On se demande si le locuteur est réellement capable de raisonner de manière suivie.
- ✓ **Vouloir faire de l'humour trop souvent** : dans une présentation formelle, l'humour peut être bienvenu, mais à petites doses et à bon escient, sans quoi la présentation prend l'allure d'un divertissement sans importance et l'auditoire peut alors se désintéresser du propos jugé futile. Parfois, lorsque le présentateur essaie sans arrêt d'être drôle ou qu'il rit de ce qu'il vient de dire (avant que le public ne réagisse, enfin... s'il réagit), ces efforts besogneux pour être amusant peuvent annuler l'effet du trait d'esprit. Rien de pire que le comique forcé. N'oubliez pas aussi qu'il est difficile de faire rire tout un auditoire : l'effet dépend de la sensibilité, de la culture, de l'idéologie de chacun. Ce qui est drôle pour l'un ne l'est pas pour l'autre. À vouloir, à toute force, détendre l'atmosphère, vous risquez de vous lancer dans une communication à effet aléatoire et décalé. Gardez votre rôle hasardeux de comique improvisé pour d'autres circonstances, plus appropriées.
- ✓ **Ne pas avoir de conclusion** : je termine cette liste par le piège consistant à ne proposer aucune conclusion. Lors de certaines présentations, le seul indice vous permettant de savoir qu'elles sont terminées est le silence du locuteur. Il ne procède à aucun récapitulatif, ni conclusion. Dans ce cas, l'auditoire part en restant sur sa faim, car la présentation lui semble incomplète. Effet queue de poisson, nul point d'aboutissement clair, comme si le discours restait suspendu, à suivre. L'auditoire peut se sentir floué, estimant qu'il n'était pas nécessaire qu'on le déplace pour ce genre d'intervention incomplète.



Ces 15 pièges courants constituent la liste des choses à *ne pas* faire lorsque vous réalisez une présentation formelle. Si vous vous y laissez prendre, vous risquez probablement de passer pour inefficace, et pire encore, aux yeux de certains, pour incompetent. Très souvent, ce type de comportement maladroit relève de l'inconscience. Quand vous savez ce qu'il ne faut pas faire, vous pouvez éviter ces écueils et maintenir le cap. Vous comprenez mieux comment manœuvrer efficacement.

Les atouts d'une bonne présentation



Après les ombres, la lumière : que devez-vous montrer en vue d'un succès assuré? J'ai également demandé aux groupes de stagiaires qui participent à mes séminaires d'énumérer, sur la base de leurs expériences, les qualités d'un présentateur efficace. Voici les réponses les plus couramment apportées, à considérer comme des conseils :

- ✔ **Être bien organisé** : la présentation doit être articulée de manière logique, de façon à ce qu'elle soit facile à suivre.
- ✔ **Aller à l'essentiel** : le locuteur est direct, clair et, élément le plus important, concis. À la sortie, le public a retenu et compris les points clés de la présentation car il les a exposés de manière succincte et dans un langage adapté.
- ✔ **Afficher de la confiance en soi** : le présentateur fait autorité mais ne se montre pas arrogant et autoritaire. Il connaît son sujet mais n'apparaît pas comme un je-sais-tout. Ses propos ne sont pas hésitants. Tant dans la voix que dans la gestuelle, il s'exprime avec assurance et est parfaitement crédible, sans pour autant adopter un ton professoral.
- ✔ **Faire preuve de sincérité** : la sincérité va souvent de pair avec la confiance. Le locuteur s'exprime avec soin et se montre respectueux de l'auditoire. Sa force de persuasion et sa sincérité incitent les autres à l'écouter. Cela implique une manière de parler directe, non alambiquée, respectant aussi les traits de la personne, qui ne cherche pas à se faire passer pour autre qu'elle-même.
- ✔ **Faire passer son message** : à la fin de la présentation, l'auditoire a bien perçu les éléments essentiels car les idées ou thèmes ont été abordés avec clarté. Le sens du discours ne s'est pas perdu en chemin, noyé dans de vains détails.
- ✔ **Être positif** : il existe une harmonie entre les messages verbaux et non verbaux conférant au discours un caractère dynamique. Les différents points sont abordés de la meilleure manière possible. Même lorsque le sujet est délicat, le locuteur présente la chose d'une façon positive.
- ✔ **Avoir une bonne relation avec l'auditoire** : le présentateur comprend les problèmes et parle dans un langage compréhensible car adapté à son auditoire. Ce dernier obtient des informations utiles et pertinentes.
- ✔ **Faire preuve d'enthousiasme** : chacun à sa manière et dans son style (plutôt réservé ou débordant d'énergie) peut insuffler son énergie et rendre son propos captivant.
- ✔ **Utiliser des aides visuelles** : les supports visuels viennent soutenir le message verbal. Le présentateur s'en sert pour apporter des précisions ou étayer son discours.



Cette liste doit vous servir de guide pour concevoir et délivrer une présentation efficace. Il ressort de cette liste que les présentations efficaces reposent sur trois éléments essentiels :

- ✓ **La substance** : le contenu de la présentation.
- ✓ **Le style** : la façon de faire la présentation.
- ✓ **Les documents d'accompagnement** : les supports visuels qui renforcent le discours.

À vos marques ! Prêt ?

Les présentations formelles sont très différentes des conversations professionnelles informelles. Dans les interactions quotidiennes, vous réagissez à la situation qui se présente. Souvent, il n'y a pas besoin de préparation ou celle-ci est impossible. Mais, quand il s'agit d'une présentation, votre intervention est programmée, vous parlez devant un groupe de personnes, généralement pendant plus longtemps et la communication est essentiellement unilatérale : c'est vous qui vous adressez à l'auditoire. On attend donc bien de vous que vous délivriez des informations de manière claire, structurée, positive et intéressante. Les gens en veulent « pour leur argent ». Improviser dans ce contexte (c'est-à-dire arriver sans être préparé et parler sans s'appuyer sur une trame) est généralement le meilleur moyen d'aller à la catastrophe.

La *préparation* est la partie besogneuse de l'aventure, qui intervient avant l'entrée en scène. Elle vous permet d'accroître la probabilité de faire un beau discours et, éventuellement, de diminuer l'intensité du trac éprouvé lorsque l'on doit parler en public. Lorsque vous savez quoi dire et comment le dire, vous avez de plus fortes chances d'être confiant et maître de vous-même.



Voici les éléments de préparation indispensables pour vous aider à trouver la voie du succès. Utilisez les questions ou commentaires proposés à chaque étape afin de savoir quoi faire une fois que retentit le coup de feu donnant le départ.

1. Tenez compte du public et du temps dont vous disposez.

Pensez aux éléments suivants :

- À qui vous adressez-vous ?
- Quels sont les sujets susceptibles d'intéresser votre auditoire ?
- Quels sont les points sensibles à aborder ou à éviter ?
- De combien de temps disposez-vous pour faire votre présentation ?

2. Déterminez l'objet de votre présentation.

Posez-vous les questions suivantes :

- Quel est votre objectif? Pourquoi effectuez-vous cette présentation?
- Que souhaitez-vous obtenir au terme de l'intervention?

3. Faites vos recherches.

Sachez quels devoirs vous devez accomplir et quelles réponses vous devez obtenir.

4. Développez les points essentiels de votre message.

Définissez les principaux thèmes que vous souhaitez aborder.

5. Rédigez votre introduction.

Pensez à la façon dont vous allez attirer l'attention de l'auditoire.

6. Structurez le corps de votre présentation.

Prenez en compte les éléments suivants :

- Quels sont les points principaux que vous souhaitez aborder?
- Dans quel ordre voulez-vous les présenter?
- Quelles données et anecdotes souhaitez-vous utiliser pour étayer votre propos?

7. Rédigez votre conclusion.

Décidez de la façon dont vous souhaitez terminer votre présentation.

8. Créez vos aides visuelles.

Réfléchissez aux documents (diapositives, graphiques, feuilles à distribuer, etc.) qui renforceront au mieux vos points clés.

9. Répétez.

Entraînez-vous à délivrer votre présentation avant le jour J.

Certaines de ces étapes préparatoires demandent plus d'attention que d'autres, en fonction du contexte de votre présentation. Mais, si vous suivez cette procédure, vous serez prêt à réaliser une présentation passionnante, en toute confiance. Cette préparation vous aide à construire le socle d'une présentation efficace.

Être content de son contenu

Vous avez peut-être déjà entendu parler de ce qu'il faut pour faire une présentation structurée (dire à l'auditoire ce que vous allez lui dire, lui dire effectivement, puis lui dire ce que vous lui avez dit). Autrement dit, en termes de contenu, une présentation structurée comprend trois parties primordiales :

- ✓ l'introduction ;
- ✓ le corps de la présentation ;
- ✓ la conclusion.

Le contenu d'une présentation formelle est *ce que* vous allez dire. Ce sont les composants verbaux, les informations à transmettre. En respectant ces trois parties, vous serez plus à même de faire passer votre message de manière claire et organisée. Les sections suivantes passent en revue chacune de ces trois parties indispensables, en vous aidant à comprendre quelle fonction attribuer à chacune pour éviter les répétitions et faire avancer le discours vers l'objectif fixé au départ.

L'introduction pour commencer

C'est l'*introduction* qui marque le début d'une présentation organisée. Nombre de présentateurs démarrent en disant par exemple : « Je m'appelle... » ou « Aujourd'hui, je vais vous parler de... », ce qui n'est pas à proprement parler une introduction. Dans une présentation formelle, une bonne introduction vise trois objectifs :

- ✓ attirer l'attention de l'auditoire ;
- ✓ identifier le thème et l'objet ou message au cœur de l'intervention ;
- ✓ fournir un bref aperçu ou programme de votre intervention.

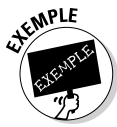
Les locuteurs négligent souvent la partie destinée à capter l'attention de l'auditoire. Ils se mettent tout simplement à parler sans susciter l'intérêt du public. Il faut pourtant garder à l'esprit que si vous négligez cette première étape, vous avez peu de chances que l'on vous écoute d'une oreille attentive pendant tout le restant de votre présentation.

Voici des techniques d'ouverture utiles pour attirer l'attention de l'auditoire de manière positive :

- ✓ **Lancer une citation.** Le fait de rapporter les propos de quelqu'un d'autre vous aide à préciser le thème dont vous allez parler. Lorsque vous citez quelqu'un, vous devez indiquer la source et relier la citation au sujet de

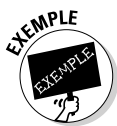


vosre intervention. Voici un exemple de citation que peut utiliser un PDG pour aborder des changements majeurs se produisant au sein de son entreprise :



« La seule chose que nous ayons à craindre est la crainte elle-même. » Il s'agit des mots employés par le président américain Franklin Roosevelt pour calmer la Nation éprouvée par la crise de 1929. C'est le message que j'aimerais que vous gardiez à l'esprit à l'heure où notre entreprise doit faire face à des changements d'organisation délicats, objet de mon intervention de ce jour. »

- ✓ **Plaisanter.** Un trait d'humour de bon goût est un excellent moyen de briser la glace. Cela détend l'atmosphère. Comme avec la citation, le tout est que la plaisanterie soit en rapport avec le thème que vous allez traiter, afin de ne pas distraire, voire rebuter le public. Si vous êtes doué pour les blagues, cela peut s'avérer un moyen de lancer la présentation sur d'excellentes bases.



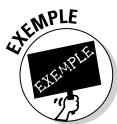
Mon père excellait en la matière et a souvent employé cette technique pendant sa carrière. Il a gravi les échelons pour devenir cadre dirigeant et a eu l'occasion de faire de nombreuses présentations. Il commençait pratiquement tous ses discours par une blague et est devenu un spécialiste en la matière, au point que son auditoire l'attendait et commençait à glousser dès qu'il démarrait par une citation telle que celle-ci : « Le thème que je vais traiter aujourd'hui me rappelle l'époque où... ». Après la blague venait une transition très habile vers le sujet du jour. On m'a raconté certaines blagues et j'ai eu la chance d'assister à quelques-unes de ses présentations. Je me suis aperçu que parfois, les plus gros rires éclataient après le lien avec le sujet du jour.



Si vous n'êtes pas très à l'aise pour raconter les blagues, optez pour une autre technique d'introduction. Il n'y a rien de pire que de voir quelqu'un raconter tant bien que mal une blague. N'endossez donc pas le costume du mauvais comique.

- ✓ **Raconter une histoire.** Vous pouvez également opter pour une histoire courte (et j'insiste bien, *courte*) en guise d'introduction. Pour qu'elle fasse son effet, elle doit contenir un message en rapport avec votre présentation.

- ✓ **Opter pour un énoncé audacieux et original.** Cette technique d'introduction consiste en un énoncé stimulant et annonciateur de votre thème. Prononcez-le d'une voix forte de façon à attirer l'attention de votre auditoire. Voici un exemple d'énoncé que j'emploie lorsque je parle du service à la clientèle dans des organismes publics :



« Retenez bien ceci : dans vos fonctions, le service va au-delà de ce que vous faites. Le plus important est comment vous le faites. »

✔ **Faire participer l'auditoire.** Avec cette technique, vous démarrez votre présentation en sollicitant l'auditoire, à travers un court exercice ou des questions. Cela permet de réveiller les esprits, alors plus dynamiques. Le fait de relier l'activité au thème choisi permet de capter réellement l'attention du public. Il faut cependant veiller à ce que cette activité ne sème pas la pagaille, le désordre déconcentrant tout le monde et rendant ensuite difficile un retour au calme. Technique à manipuler avec prudence et modération.

✔ **Poser une question rhétorique.** J'entends par *question rhétorique* au sens large, de la communication (et non spécifique, de la rhétorique) une question qui amène l'auditoire à réfléchir mais ne demande pas de réponse exprimée par les auditeurs. Vous formulerez vous-même la réponse dans votre introduction ou plus tard au cours de la présentation. Si votre question ne présente pas cette particularité, vous risquez seulement de semer la confusion dans l'esprit des gens. Cette interrogation en trompe-l'œil (ou fausse question) a pour fonction d'engager l'auditoire à participer activement à la présentation en lui faisant épouser le cheminement de votre réflexion. Voici un exemple pour une intervention consacrée aux conclusions d'un groupe sur le thème du client :



« Si vous étiez client de votre entreprise, qu'est-ce qui vous agacerait le plus dans votre relation commerciale ? Je vais vous faire part des conclusions que je tire des groupes de clients analysés et vous indiquer comment procéder à des ajustements pour accroître la qualité du service que vous fournissez. »

✔ **Énoncer des faits remarquables.** Avec ce type d'introduction, vous offrez à l'auditoire des statistiques ou faits qui stimulent la réflexion et vous aident à cadrer votre présentation. Cette technique fonctionne bien lorsque les faits rapportés sont plutôt méconnus tout en étant pertinents et dignes d'intérêt. Veillez simplement à ce que l'énoncé soit bref, afin de ne pas noyer votre auditoire dans les détails dès l'introduction.

✔ **Dresser une liste d'éléments ayant un point commun.** Citez au moins trois éléments. Commencez par les énumérer avant de révéler leur point commun.

« Philippe Sergeant, Chloé Cordier et Rachid Messaoud sont trois personnes que vous connaissez bien dans ce département. Il se trouve qu'elles ont toutes trois utilisé les techniques de communication dont je vais vous parler aujourd'hui, ce qui leur a permis de doubler leur chiffre l'an dernier. »

✔ **Donner un exemple intéressant.** Avec cette technique, vous commencez par une démonstration qui montre quelque chose ou raconte une situation illustrant votre thème et surtout le cœur de votre message. Pour être efficace, l'exemple doit être pertinent et plutôt bref. Il plante

le décor de la présentation à suivre. Vous pouvez, par exemple, montrer deux photos (avant/après) de l'utilisation d'un produit ou service. Je me souviens d'une intervention au cours de laquelle le locuteur a commencé par nous montrer la photo de deux paires de poumons, une d'un non-fumeur et l'autre d'un fumeur de longue date. Son message est terriblement bien passé!



Lorsque vous préparez votre introduction, pensez à la technique d'ouverture que vous souhaitez employer pour attirer l'attention du public. Peu importe que vous commenciez par cette technique ou par le composant illustrant le thème choisi. Optez pour ce qui fonctionne. Poursuivez ensuite par un bref tour d'horizon de ce qui va suivre afin de démarrer votre intervention sur des bases solides.

Le corps de la présentation

Le *corps* est la partie la plus longue de la présentation située entre l'introduction et la conclusion. C'est donc le lieu où se transmet le cœur du message.



La préparation du corps de la présentation implique de déterminer les points essentiels de votre intervention et de structurer leur enchaînement. Voici des moyens efficaces pour ordonner les points que vous aborderez :

- ✓ **Du problème à la solution** : avec cette structure, vous commencez par décrire le problème, puis vous recommandez une solution, en soulignant comment elle contribue à corriger le problème.
- ✓ **Ordre chronologique** : vous énumérez une série d'événements, du plus ancien ou plus récent. Il s'agit de faire remonter le public du passé vers le présent. Précisez clairement les dates des événements afin que l'auditoire s'y retrouve.
- ✓ **D'une situation X actuelle à une situation Y dans le futur** : cela vous permet de recommander une nouvelle orientation ou mesure à prendre, et de mettre en lumière l'évolution favorable à la réussite de l'entreprise. Cette technique sert aussi parfois à souligner les dangers du *statu quo* et à décrire ce qu'il adviendra si l'on ne procède à aucun changement.
- ✓ **Général / spécifique** : ce genre de présentation démarre par les éléments les plus généraux pour se terminer par des points très détaillés. Il peut s'agir d'exposer une idée principale puis de détailler comment la mettre en œuvre.
- ✓ **Du point secondaire au point essentiel** : cette présentation suit une courbe ascendante, jusqu'à son point culminant. Chaque élément d'information ou thème amène le suivant par dérivation suivant une importance croissante, jusqu'à la conclusion décisive.

- ✓ **Une suite logique** : il arrive que les divers thèmes de la présentation puissent être reliés suivant un ordre logique. C'est une technique conseillée quand il s'agit de présenter le mode de fonctionnement de quelque chose. L'auditoire peut ainsi suivre chaque étape du processus.
- ✓ **Les avantages et caractéristiques** : les *avantages* sont les bénéfices que l'on peut tirer de votre idée, produit ou service, tandis que les *caractéristiques* correspondent au fonctionnement proprement dit de la chose en question. Les avantages se lisent dans les faits marquants, tandis que les caractéristiques renvoient aux éléments permettant d'obtenir ces avantages. Parfois, vous souhaitez énoncer d'abord tous les avantages puis expliquer les caractéristiques. À d'autres moments, l'inverse est préférable. Vous pouvez également décrire la caractéristique puis présenter l'avantage associé. Optez pour l'ordre le plus adapté à votre sujet, puis respectez-le pendant toute la présentation. L'auditoire pourra ainsi prendre connaissance des éléments importants et disposer de suffisamment d'informations pour y voir clair.
- ✓ **Un discours persuasif** : certaines présentations essaient de persuader l'auditoire de la pertinence d'un point de vue ou de l'inciter à passer à l'action. Voici trois moyens de structurer une présentation où la dimension persuasive est essentielle :
 - Lors d'une présentation commerciale destinée à inciter le client à acheter votre produit ou service, décrivez les caractéristiques, puis mettez en avant les avantages.
 - Lors de situations où vous cherchez à persuader les autres (recommandations pour résoudre un problème majeur), signalez d'abord l'historique du problème, puis détaillez les mesures à prendre et les raisons associées.
 - Lors d'autres situations où vous cherchez à persuader les autres (soutenir la mise en place d'un nouveau processus), fournissez l'idée, suivie de ses avantages et de vos recommandations concernant la marche à suivre.



Pour que le déroulement de la présentation soit harmonieux, pensez à l'ordre dans lequel vous allez présenter les différents points. Une fois ces thèmes choisis, réfléchissez aux données d'accompagnement à présenter pour chacun d'eux, ainsi qu'aux éventuels exemples et histoires pour illustrer votre propos.



Évitez de surcharger votre présentation en entrant trop dans les détails. Plus encore, exprimez-vous de manière positive (voir le chapitre 8), en pratiquant une utilisation optimale du langage pour faire passer votre message.



Transitions et histoires au cours d'une présentation (Liez et racontez)

Les transitions (ou articulations) et les histoires sont deux des éléments les plus importants pour obtenir une présentation intéressante aux enchaînements harmonieux.

Les *transitions*, sortes de passerelles qui permettent de passer d'un thème à l'autre, doivent comprendre une ou deux phrases. Les meilleures font référence au sujet précédent et orientent l'auditoire vers le sujet suivant. Par exemple, « Maintenant que nous avons passé en revue les principales causes du problème, je souhaiterais exposer les grandes lignes d'une solution qui pourrait porter ses fruits. »

Les *histoires* ont pour but de partager une expérience (la vôtre ou celle d'une autre personne) qui met en lumière ou illustre un point abordé. Lors d'une présentation, pour qu'une

histoire soit efficace, gardez ces conseils à l'esprit :

- ✓ Déterminez le but et le message de l'histoire.
- ✓ Décidez à quel moment de la présentation vous allez la raconter (pour amener à un point du discours ou comme exemple une fois le point abordé).
- ✓ Décidez de l'ordonnancement de l'histoire (chronologique ou croissant, jusqu'au moment crucial).
- ✓ Optez pour une version abrégée.
- ✓ Reliez votre histoire au point central à l'aide d'une ou deux phrases.

« That's all, folks » : la conclusion

Caser des expressions telles que « C'est la fin », « J'ai terminé » ou « Voilà, c'est fini », ce n'est pas vraiment une *conclusion* pour une présentation formelle. Ces expressions, peu élégantes, interrompent votre discours mais n'y mettent pas fin de manière cohérente. Une bonne conclusion amène la fin de la présentation et cherche à laisser une dernière impression marquante. Située à la fin (lapalissade), la conclusion est généralement la partie de la présentation dont l'auditoire se souvient le mieux. À vous donc de prendre congé d'une manière frappante.



Voici 6 techniques qui peuvent vous aider à bien conclure une présentation :

- ✓ **Récapituler.** Une *récapitulation* est un résumé des principaux points abordés dans votre intervention. Elle doit être brève et reprendre trois ou quatre points maximum. Si vous en avez traité plus, vous risquez d'entrer trop dans les détails, de perdre l'attention de votre auditoire et de finir par vous répéter.

- ✓ **Répéter l'essentiel du message.** Cette technique termine votre présentation en mettant brièvement l'accent sur le thème traité. Elle fonctionne particulièrement bien si vous avez soulevé la question dans votre introduction et tenez à boucler la boucle dans votre conclusion.
- ✓ **Appeler à l'action.** Avec cette technique de conclusion, vous demandez à l'auditoire de prendre des mesures. Il peut s'agir de mettre en œuvre une idée que vous avez émise pendant votre présentation ou de faire une chose pour soutenir une cause donnée.
- ✓ **Citer quelqu'un.** Cette technique s'avère la plus bénéfique quand vous parvenez à terminer joliment votre présentation sur un point intéressant ou un trait d'esprit. Comme dans l'introduction, citez votre source et reliez votre citation aux propos que vous avez tenus.
- ✓ **Poser une question rhétorique.** Avec cette technique, vous clôturez en posant une question stimulante, qui restera la plupart du temps sans réponse car vous souhaitez permettre à l'auditoire d'y réfléchir après-coup et de formuler lui-même la réponse qui s'impose. Comme dans l'introduction, veillez à poser une question pertinente par rapport au thème traité.
- ✓ **Raconter une histoire.** Vous pouvez conclure joliment une présentation en racontant une histoire. Il faut qu'elle soit relativement brève et qu'elle illustre un point en rapport avec le thème central de votre intervention.

Soigner la forme pour une présentation percutante

La section précédente traite l'essence même de votre présentation, à savoir le contenu, tandis que la présente section s'attache à la façon dont vous transmettez ce contenu. Une présentation formelle se caractérise par une réalité incontournable : ce que vous dites est important, mais la façon dont vous le dites l'est encore plus.

La communication non verbale est déterminante lors d'une présentation. Les sections à suivre explorent 5 comportements non verbaux et vous montrent comment en tirer le meilleur parti. Vous allez pouvoir constater que les outils non verbaux de l'expression assurée (voir le chapitre 7) entrent en jeu lorsque vous faites une présentation formelle.

Droit dans les yeux !

Il est une chose dont vous pouvez être sûr quand vous prononcez un discours : toute l'assistance vous regarde. Que faites-vous avec vos yeux lorsque l'auditoire vous regarde ?



Dans une présentation formelle, vos yeux sont le mécanisme non verbal qui vous sert à entrer en contact avec votre auditoire. Comme il vous observe, vous souhaitez le regarder. Voici comment procéder pour atteindre cet objectif :

- ✓ **Regardez les visages.** Lorsque vous faites une présentation, vous êtes la plupart du temps debout, tandis que le public est assis. Par conséquent, vous surplombez l'assistance. Si vous regardez droit devant, vous ne voyez personne directement et votre public se demande ce que vous regardez. Regardez donc les visages des personnes présentes. Votre regard assure votre autorité, vous rend crédible et sert également à attirer l'attention sur vous.
- ✓ **Regardez tout le monde.** Balayez du regard toute l'assistance. Évitez de vous limiter à quelques visages. Passez quelques secondes sur chaque personne. Lorsque vous précisez quelque chose qui concerne une personne en particulier, regardez-la pour l'impliquer.

Faits et gestes

Les *gestes* correspondent à ce que vous faites avec vos mains lorsque vous parlez. Accrochez-vous en permanence à votre pupitre et vous aurez l'air d'un soldat de plomb. Battez l'air avec vos bras en permanence et l'auditoire se demandera quelle drogue étrange vous avez prise. Pour la plupart des gens, le problème n'est pas qu'ils en font trop mais plutôt qu'ils n'en font pas assez. Ils n'ont pas conscience du rôle des gestes dans une présentation.



Dans une présentation formelle, les gestes sont destinés à donner de la vie à vos propos et à mettre l'accent sur les points importants. Ils vous aident à prendre une allure décontractée. Autrement dit, il est conseillé de parler avec les mains, surtout quand vous faites une présentation. Voici 2 conseils pour utiliser au mieux vos gestes :

- ✓ **Suivez le mouvement.** Les gestes font parfaitement effet quand ils sont en phase avec vos propos. Lorsqu'ils aident à visualiser le contenu de votre discours ou à ponctuer un élément abordé, les gestes donnent de l'énergie à votre message et mobilisent l'attention du public.

✓ **Variez vos gestes** : si vous faites toujours le ou les deux mêmes gestes pendant votre discours, ils finissent par perdre leur sens (effet d'usure lié à la fréquence). Les gens repartiront en ayant retenu ces deux gestes, qu'ils auront pris pour des tics nerveux, mais pas ce que vous avez dit. Pour éveiller positivement l'attention de l'auditoire, la clé est d'employer un large éventail de gestes montrant que vous vivez votre message. La diversité du mouvement anime votre intervention, la rendant plus attractive.

Prêter attention à sa posture et à son corps

Lorsque vous faites une présentation formelle, vous risquez d'être plus souvent debout qu'assis. Que faites-vous de votre corps ? Et quel type de posture devez-vous adopter ?



Se tenir mal sur une estrade ou s'affaler sur une table sont des attitudes qui vous desservent, car elles vous font paraître trop décontracté et nuisent donc au sérieux de votre présentation. En même temps, rester tout le temps immobile au même endroit donne une allure rigide et parfois ridicule. Alors, quelle attitude adopter ?

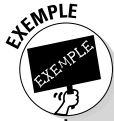


L'idée est de montrer de la vivacité et de la confiance, d'être décontracté sans paraître désinvolte et de garder le sérieux nécessaire à l'exposé. Voici quelques conseils pour vous aider à atteindre cet objectif lorsque vous faites une présentation :

- ✓ **Tenez-vous droit.** N'ayez pas le dos voûté et, comme vous le disait votre mère quand vous étiez petit (même si cette évocation vous agace), redressez-vous. Évitez la posture du pingouin (le cou disparaît entre les épaules) ou de l'aspirant escargot (en vain vous cherchez sur l'estrade une coquille où vous réfugier).
- ✓ **Soyez à l'aise et adaptez vos mouvements au déroulement de votre présentation.** Pas besoin de rester tout le temps planté au même endroit (posture légume, poireau ou asperge). En parcourant toute la largeur et toute la profondeur de l'estrade, vous insufflez une énergie positive à votre discours. En revanche, ne foncez pas d'un coin à l'autre de l'estrade (ce n'est pas un footing!) ou n'entamez pas des pas de danse ou un jeu de jambes de rocker (c'est dangereux et déconcertant). Il ne s'agit pas de donner le tournis à l'assistance.
- ✓ **Lorsque vous êtes assis, redressez-vous.** Il est facile et tentant de rester avachi sur une chaise (gardez cette merveilleuse posture pour siroter un cocktail au bord de la mer en vacances). Penchez-vous légèrement vers l'auditoire afin d'attirer son attention et adoptez une voix calme et confiante.

« On n'entend rien ! » : faire sonner sa voix

Volume, ton et inflexion façonnent votre message en fonction de votre voix. C'est l'un des atouts majeurs pour obtenir l'attention, l'intérêt et l'adhésion de l'auditoire.



Le président bafouilleur

Il y a quelques années, un groupe de stagiaires a suivi mes séminaires sur la communication pendant plusieurs semaines. J'y ai traité l'importance d'éviter les non-mots, afin de faire passer son message avec assurance lors d'une présentation. Peu de temps après le traitement de cette partie du programme, les stagiaires ont assisté à une grande présentation délivrée par le nouveau président de leur entreprise.

Ce nouveau président, qui travaillait dans un autre État, avait spécialement pris l'avion pour venir rencontrer la petite centaine d'employés du site où je donnais la formation. Il les a tous réunis afin de leur annoncer l'orientation qu'il souhaitait donner à la politique de l'entreprise.

La semaine suivante, en cours, les stagiaires ont presque été unanimes pour dire que leur nouveau président avait été mauvais lors de sa présentation. Ils ont rapporté que dans son intervention de 15 à 20 minutes, il avait employé plus d'une centaine de fois des non-mots. Ils ne les comptaient même plus. Il a laissé une mauvaise impression à toute l'assistance. Le sentiment général, c'est qu'il avait l'air sympa, mais qu'il ne manifestait pas une grande confiance en lui, ce qui ne correspond pas exactement au leadership stimulant que vous attendez d'un président.



Dans un discours, votre objectif est de faire passer une énergie positive et d'afficher de la sincérité. Votre voix vous aide à vous exprimer avec fermeté et confiance, ce qui a pour effet d'entraîner l'assistance dans votre sillage. Voici quelques conseils à suivre pour faire entendre au mieux votre voix :

- ✓ **Parlez fort et clair.** Au cours d'une présentation formelle, vous devez vous faire entendre facilement des personnes situées au fond de la salle. Si vous y parvenez, tous les autres spectateurs percevront de la force dans votre voix. Il ne s'agit pas de hurler. Augmentez simplement le volume afin que personne ne doive tendre l'oreille pour vous entendre.
- ✓ **Adoptez un ton respectueux adapté à l'importance du propos.** Le ton signale l'émotion contenue dans votre message et colore son sens global. Si vous paraissez agacé ou contrarié, vous allez retourner l'assistance contre vous. Si vous paraissez manquer de sincérité, vous risquez de rebuter les gens. À travers votre ton, vous souhaitez dire ce que vous

pensez et penser ce que vous dites, en manifestant votre respect pour l'auditoire. C'est le ton qui capte et maintient l'attention des gens. Évitez la gravité affectée qui dramatise le sérieux au point de le dénaturer.

Pensez en particulier au sentiment général que vous souhaitez faire passer, puis exprimez-vous en gardant ce sentiment à l'esprit. Adoptant la tonalité pertinente, vous établirez ainsi le contact juste avec l'auditoire.

- ✓ **Faites preuve d'un peu d'enthousiasme.** Sans vous forcer, ni trafiquer le style qui vous convient le plus naturellement, songez à injecter une dose d'enthousiasme dans votre voix. C'est en modulant l'inflexion et le ton que vous y parviendrez. Évitez d'être monocorde, mettez de la vie, du mouvement, voire de la musique (même si le français n'est sans doute pas la langue qui se prête le plus à cet effort mélodique).
- ✓ **Utilisez des variations vocales pour mettre l'accent sur certains points.** Votre voix marque, par ses accents, les temps forts de votre propos. Jouez notamment sur le volume et l'inflexion. À certains moments, haussez ou baissez le ton sur un mot ou une expression clé, ou relancez la parole par un mouvement plus dynamique.

Holà ! Régler la cadence

Si vous adoptez un débit trop rapide, vous risquez de ne pas bien articuler et de dérouter l'assistance. Si votre débit est trop lent, votre présentation risque de tourner au supplice pour l'auditoire, qui ne souhaite sans doute pas attendre tout ce temps lorsque vous exposez une idée.



Dans une présentation formelle, le débit sert à contrôler le flux de vos paroles afin que l'auditoire entende vos propos distinctement et de manière agréable. Si votre débit ne lui convient pas, il risque de ne plus s'intéresser à ce que vous dites. Voici quelques conseils pour vous aider à maîtriser votre débit :

- ✓ **Adoptez un débit régulier.** Vous recherchez le juste équilibre entre un débit trop rapide et un débit trop lent. Si vous vous attachez à parler distinctement, vous aurez trouvé le débit qui convient.
- ✓ **Faites varier votre débit à certains moments pour créer un effet.** Les variations rythmiques indiquent la valeur à accorder à chaque point : on passera plus vite sur ce qui est secondaire. En même temps, ces changements ont pour fonction majeure d'éviter l'ennui ou l'assoupissement du public. Une légère accélération réveille l'attention de l'auditoire lorsqu'il semble décrocher un peu, sous l'effet d'un ralenti prolongé.
- ✓ **Faites des pauses.** Les *pauses* sont des moments de respiration et de silence. Elles tombent à point nommé entre des idées pour vous aider

à réfléchir à la façon d'exposer le point suivant. Ainsi, vous maîtrisez toujours votre débit au lieu de vous laisser submerger par votre propre parole. La pause vous évite de vous emballer.

L'intérêt premier des pauses est de minimiser les non-mots (voir le chapitre 8). Il s'agit de mots qui n'en sont pas ou de sons, les plus courants étant « heu », « hum », « quoi », etc. Ils surviennent souvent lorsque vous réfléchissez à voix haute ou lorsque vous cherchez vos mots. Si vous les multipliez, ils hachent votre discours et distraient l'auditoire. Les pauses vous permettent de vous arrêter, de réfléchir, puis de poursuivre votre propos, sans recourir à des bruits ou sons inutiles. La pause éloigne le risque de bafouiller. En même temps, elle offre aux auditeurs des moments de réflexion : votre voix porte encore et l'esprit chemine dans son sillage en s'appropriant le sens de votre discours, ou en le mettant en perspective. La pause est donc indispensable à la participation, silencieuse, de l'auditoire.

Les documents d'accompagnement, vos meilleurs alliés

Les supports visuels (diapositives et diagrammes, par exemple) doivent être perçus comme des documents qui accompagnent votre message verbal, pour le compléter et renforcer sa clarté.

Il faut que ces documents appuient votre message, sans devenir le centre d'attention, erreur courante. Les sections suivantes passent en revue les bévues à éviter dans l'utilisation de supports visuels. On usera avec parcimonie de ces documents, en gardant à l'esprit cette fonction de *support*.

Éviter les pièges

Voici les erreurs couramment commises par les présentateurs dans l'utilisation de supports visuels :



- ✓ **Utiliser des supports visuels illisibles pour l'auditoire, car trop petits.** Si l'auditoire ne peut lire ce qu'il y a sur les supports visuels, cela a tendance à le distraire de votre discours. S'il faut une loupe pour lire, le support n'est plus aide, mais obstacle à la compréhension.
- ✓ **Saturer le support d'informations.** Outre la taille des caractères, le volume d'informations trop important nuit à la communication. Pour chaque diapositive, l'objectif n'est pas d'empiler les données mais de mettre en avant un concept ou une idée, et d'expliquer à l'aide de quelques mots essentiels inscrits en gros caractères.

- ✓ **Mettre plusieurs idées par diapositive.** Une diapositive (ou un autre support) perd de sa valeur si elle contient plusieurs points. L'information est alors moins bien structurée et ne traduit pas un objectif clair. Ce n'est pas un moyen judicieux pour maintenir l'attention de l'assistance.
- ✓ **Manipuler maladroitement les supports visuels ou l'appareil servant à les projeter.** Si vous ne maîtrisez pas bien l'appareil servant à montrer les images, passez-vous en ou entraînez-vous à le faire fonctionner avant la présentation afin de ne pas paraître empoté. Les gens viennent entendre une présentation et non assister à un numéro de cirque.
- ✓ **Se concentrer sur les diapositives ou diagrammes et non sur l'assistance.** Si vous aimez les supports que vous avez choisis, parfait ! Mais, si vous les regardez en permanence au lieu de balayer l'assistance du regard, les gens vont le remarquer. L'accueil est généralement meilleur lorsque vous parlez à des individus en chair et en os, en les regardant, au lieu de vous concentrer sur des objets.
- ✓ **Ne pas établir un lien clair avec les principaux éléments du discours.** Parfois, on présente des diagrammes ou diapositives intéressantes, mais sans expliquer leur lien avec le thème traité. Lorsque l'assistance en vient à se demander à quoi servent ces supports visuels, c'est le signe même de leur inutilité.
- ✓ **Lire les points au lieu d'en tirer les grandes lignes :** j'ai gardé le meilleur (ou plutôt le pire) pour la fin. C'est le péché mignon des présentateurs. Lorsque vous lisez vos diapositives, celles-ci perdent de leur valeur. Les gens *savent* lire. Ils sont venus vous entendre et non voir si vous lisiez bien à voix haute. Si vous ne pouvez développer les principaux éléments de vos supports visuels et les relier entre eux par un discours plus élaboré, vous feriez mieux de distribuer une version papier de votre *présentation*. Pas besoin d'assister à votre intervention, réduite au squelette d'une réflexion morte, sans corps.

Préparer des supports visuels utiles



Les documents d'accompagnement sont loin d'être accessoires pour éclairer le cheminement de votre présentation et en faire ressortir les idées majeures. Maintenant que vous savez ce qu'il faut éviter, suivez ces conseils pour préparer des supports en parfaite adéquation avec le propos qu'ils servent :

- ✓ **Mettez une idée ou un concept par diapositive.** Chaque diapositive ou élément graphique doit renfermer une idée force. Cela facilite l'établissement du lien avec votre discours et rend le renforcement du message verbal plus clair que si vous associez plusieurs idées.
- ✓ **Prévoyez un titre pour chaque image.** Ce titre doit servir à éclairer l'auditoire sur le point abordé et structurer votre présentation. Il vous

aide à replacer l'intérêt de cette image en particulier dans votre présentation.

- ✓ **Faire la liste des mots ou expressions à retenir.** Ce conseil concerne deux points importants : tout d'abord, l'utilité du support est maximale quand il sert de base au discours. Ensuite, en vous limitant à quelques mots ou expressions, vous obtenez des supports plus lisibles pour l'assistance. Finies les longues phrases qui remplissent les diapositives et rendent leur compréhension difficile. Cela ne veut pas dire qu'il faille abandonner la phrase : elle se construit à l'oral dans le corps vivant de votre présentation, la voix.
- ✓ **Suivre la règle des six.** Afin de faciliter la lecture des supports visuels, nous vous proposons de respecter une règle des six : pas plus de six mots par ligne et pas plus de six lignes par support.
- ✓ **Concevoir des supports visuels lisibles depuis le dernier rang.** Si la personne située au plus loin dans la salle est capable de lire ce qui est inscrit à l'écran, le restant du public devrait y arriver. Pas de gribouillage à déchiffrer, ni toute autre inscription énigmatique. Il s'agit alors bien d'aider à comprendre.
- ✓ **En cas de doute sur la pertinence du support, le supprimer.** Vous vous demandez s'il vous faut une diapositive pour étayer un argument ou si vous devez ajouter des informations sur une diapositive en particulier, eh bien la réponse est le plus souvent non. Poser la question, c'est déjà y répondre.



La sobriété est souvent gage de qualité. Soyez direct et concis. Souvenez-vous que vous pouvez compléter par la parole. Les documents d'accompagnement efficaces sont par essence simples, et clairs ; ils ne doivent en aucun cas se substituer à un discours lacunaire.

Sur scène devant du public

D'ordinaire, la mission la plus délicate ne réside pas dans le fait de réaliser la présentation, mais dans la difficulté à apporter des réponses aux questions de l'assistance tout en domptant la peur. Les sections suivantes explorent comment s'en sortir avec les questions que l'on vous pose et ne pas perdre ses moyens sur l'estrade.

Répondre aux questions de l'assistance

Dans nombre de présentations professionnelles, l'auditoire aime avoir la possibilité de poser des questions. En donner l'occasion à l'assistance est

tout à votre avantage car cela permet d'impliquer les gens qui vous écoutent, de clarifier certains points et d'aborder des problèmes précis.



Dans certains cas, l'efficacité de votre présentation s'évalue en fonction de votre capacité à répondre aux questions. Si vous pouvez prévoir certaines questions et préparer la réponse, il n'est pas imaginable de penser recenser au préalable tout ce que l'on peut vous demander. Et pourtant, pour que votre présentation soit une réussite, vous devez être capable de répondre à *toutes* les questions. Voici quelques conseils pour vous aider à vous tirer d'affaire :

✔ **Choisissez le moment où l'assistance pourra vous poser des questions.**

Certains présentateurs aiment y répondre en cours de présentation, au fur et à mesure, tandis que d'autres préfèrent les regrouper une fois la présentation terminée parce qu'ils ne veulent pas être interrompus ni risquer de laisser l'assistance s'appesantir trop sur un thème.

Optez pour la solution qui vous met le plus à l'aise. Indiquez simplement le principe choisi en début d'intervention afin de mettre au courant l'auditoire. Ensuite, si vous avez demandé à l'assistance de réserver ses questions pour la fin de la présentation, vous pourrez gentiment rappeler ce principe à toute personne qui vous interrompt pendant votre intervention.

✔ **Écoutez bien les questions.** Avant de répondre à une question, assurez-vous de bien l'avoir comprise. Les outils d'écoute active (voir la deuxième partie) vous y aident. Si besoin est, posez des questions pour clarifier et paraphraser pour vérifier que vous avez bien compris. Une fois la confirmation fournie par la personne qui a posé la question, vous êtes alors fin prêt pour y répondre.

✔ **Soyez direct et concis dans vos réponses.** Certaines personnes s'expriment bien dans la mesure où elles ont préparé ce qu'elles avaient à dire. Mais, dès que vous leur posez une question qui les oblige à improviser, elles deviennent verbeuses, se noient dans le vague et parlent pour ne rien dire.

Une fois la question bien comprise, fournissez la réponse la plus brève possible. Votre auditeur souhaite que vous lui répondiez et ne désire pas être agacé par une réponse interminable qui n'en serait pas vraiment une.

✔ **Servez-vous de votre réponse pour renforcer un point clé ou le cœur de votre message.** Parfois, les questions de l'auditoire vous donnent l'occasion d'insister sur des éléments essentiels abordés pendant la présentation ou de développer un thème bien précis. Tirez profit de ces occasions. Vous aidez ainsi l'auditoire à retenir plus facilement certaines notions.



✓ **Répondez de manière positive, à la fois verbalement et non verbalement.** Comme dans le corps de votre présentation, évitez d'adopter un langage, un ton et des gestes négatifs lorsque vous répondez à des questions. La teneur de vos propos doit restée positive et sincère tout au long de votre présentation, séance de questions/réponses comprise.

Évitez également de laisser transparaître de l'agacement ou de l'ennui quand on vous pose une question. Faites preuve de patience et recevez chaque question en manifestant de l'intérêt. Le mécontentement et l'arrogance rebutent l'assistance.

Exprimez-vous de manière positive, non seulement pendant la présentation, mais également lorsque vous répondez au pied levé à des questions. Soyez honnête, direct et constructif. En particulier, évitez les mots déclencheurs, les messages ambivalents et les énoncés explicatifs qui réduisent votre message à néant (voir le chapitre 8). Explicitez les termes que l'assistance ne connaît pas forcément afin d'évacuer l'accusation de jargon et de montrer que vous maîtrisez ces mots techniques. Il peut être également très utile d'illustrer un point avec une brève histoire.

✓ **Montrez que les questions sont les bienvenues.** Les gens doivent savoir que vous êtes réceptif aux questions. Parfois, de simples remarques telles que « C'est une bonne question » ou « Merci d'avoir posé cette question » ou « Vous soulevez un problème important » incitent vraiment l'auditoire, ainsi valorisé, à poser des questions. Cet encouragement accroît l'impression de sincérité et favorise le lien avec votre public.

✓ **Ne faites pas semblant de connaître la réponse à une question.** Il se peut que l'on vous pose une colle. Essayer de donner une fausse réponse n'est pas une bonne tactique. Les gens ne sont pas venus écouter un mauvais charlatan qui trompe son monde ou commet des erreurs. En revanche, vous pouvez être capable de fournir une bonne réponse si vous vous laissez le temps de réfléchir. Parfois, le fait de paraphraser la question afin de vérifier que vous en avez compris le sens permet non seulement de la clarifier, mais vous donne aussi le temps de trouver la réponse. En outre, répondre par une question stimulante contribue à ce que l'assistance fournisse une réponse et vous permet de gagner un temps de réflexion. Si vous n'êtes toujours pas sûr de la réponse, dites à la personne qui vous l'a posée que vous allez vérifier et que vous reviendrez vers elle rapidement. Tenez votre promesse après la présentation.

Tuer le trac

La difficulté majeure peut résider en vous : vous maîtrisez parfaitement votre sujet et vous vous exprimez bien, mais vous êtes pris d'une anxiété incroyable à l'idée de vous produire en public. Le *trac* décrit cette anxiété ou nervosité ressentie parfois par une personne devant s'exprimer devant d'autres personnes. Les acteurs, chanteurs, musiciens, danseurs, orateurs, enfin tous ceux qui doivent se retrouver sur scène racontent l'effet parfois violent de cette appréhension qui saisit avant l'entrée en piste. Si vous avez le trac, l'essentiel est d'admettre que c'est un phénomène normal, puis de faire ce qu'il faut pour le maîtriser.



Voici des conseils pour vous aider à limiter et contenir l'anxiété :

- ✓ **Soyez bien préparé, soyez bien préparé, soyez bien préparé.**
 Connaissez votre sujet avant le jour J. Sachez comment le présenter. L'improvisation accroît la pression ressentie. Les répétitions vous aident à vous améliorer. Pour contrer le trac, la préparation est LA méthode à privilégier.
- ✓ **Dites-vous que la nervosité peut s'avérer un facteur positif de motivation.** Lorsque je mentionne ce conseil, les gens sont souvent surpris. Pour eux, la nervosité est un sentiment négatif alors que c'est un sentiment normal éprouvé par nombre d'artistes et de sportifs avant de monter sur scène ou de participer à une grande compétition. Ce trac leur donne de l'énergie et les aide à aller de l'avant. Quant à moi, je sais que je suis inquiet si je n'ai pas le trac lorsque je fais une présentation, car je veux me sentir plein d'énergie. Lorsque vous considérez la nervosité comme un phénomène normal qui vous apporte une énergie positive, cela devient un facteur de motivation et non d'inhibition.
- ✓ **Servez-vous de notes en guise d'aide.** Pas besoin de mémoriser votre présentation, cela ajoute une tension inutile, surtout si vous perdez le fil. D'un autre côté, il peut être tentant de lire si l'on a en main la version papier de la présentation dans son intégralité. Dans ce cas, vous risquez de ne plus regarder l'assistance et d'adopter un ton monocorde ennuyeux.

 L'idéal est d'avoir des fiches ou la trame de votre présentation. Vous pouvez y jeter un œil de temps en temps. Si vos notes sont simples, elles deviennent des aides précieuses qui vous permettent de ne pas perdre le fil et d'afficher une belle contenance.
- ✓ **Si vous bafouillez, vous hésitez ou vous vous trompez, poursuivez.**
 Les musiciens font constamment des erreurs lorsqu'ils se produisent. La plupart du temps, ce sont les seuls à s'en apercevoir. Le public ne le remarque généralement pas parce que les musiciens ne s'arrêtent pas de jouer. Il en va de même lorsque vous faites une présentation. Si vous

ne prononcez pas un mot correctement ou n'exposez pas un point avec clarté, poursuivez. S'arrêter tout d'un coup parce que vous estimez avoir fait une erreur ou avoir été peu clair est une perte de temps. Personne n'exige de vous la perfection. Les gens sont venus pour vous entendre traiter d'un sujet, alors passez au point suivant. Plus encore, à vous arrêter sur l'erreur, vous la soulignez, vous vous enfoncez.

- ✔ **Ne dites pas que vous êtes nerveux.** Si vous mettez l'accent sur un élément qui n'a rien à voir avec la présentation, vous détournez l'attention de l'auditoire. Si vous vous appesantissez sur votre trac, cela va vous rendre encore plus nerveux. Concentrez-vous sur votre propos et avancez. Pour dissimuler au mieux votre trac et le dissiper progressivement, le mieux est d'avancer dans votre exposé.



La façon dont vous vous sentez n'a souvent rien à voir avec la manière dont on vous perçoit extérieurement. Souvent, les gens ne s'en aperçoivent pas. Souvenez-vous qu'ils sont venus pour écouter votre présentation, et non pour vous mettre sur la sellette ou tout faire pour vous mettre mal à l'aise.

Chapitre 15

Vaincre les difficultés posées par les clients

.....

Dans ce chapitre :

- ▶ Manœuvrer avec succès dans les échanges commerciaux.
 - ▶ Offrir un service qui donne aux clients l'envie de revenir.
 - ▶ Maîtriser les situations difficiles avec la clientèle.
 - ▶ Obtenir le soutien des clients internes.
-

Les ventes ne relèvent pas de la seule responsabilité des représentants et gestionnaires de comptes. Les commerciaux pourront très bien exploiter les conseils donnés dans le présent chapitre. J'entends ici par *ventes* ou *commerce* le fait que quelqu'un achète le produit ou service que vous proposez. Nombreuses sont les personnes à avoir des fonctions à connotation commerciale alors qu'elles n'occupent pas un poste commercial. Si vous travaillez dans la prestation de service, par exemple dans un cabinet d'avocats, une société de relations publiques, un cabinet comptable, une entreprise de construction, une agence de publicité, une société d'investissements financiers ou une agence d'intérim, une partie de votre travail consiste à rapporter des contrats. C'est là que réside l'aspect commercial.

De même, le service à la clientèle ne concerne pas uniquement les personnes qui travaillent au service client. Dans ce chapitre, le *service client* correspond aux missions que vous réalisez au bénéfice d'un autre que vous-même ou votre service. En fait, que vous travailliez dans le secteur privé ou public, le service à la clientèle fait plus ou moins partie de vos attributions. Que vos clients soient surtout des *clients internes* (des employés de votre entreprise à qui vous fournissez un service) ou des *clients externes* (des personnes extérieures à votre entreprise à qui vous fournissez un service), il est essentiel que vous employiez les outils d'écoute active et d'expression assurée afin de délivrer un service d'excellente qualité.

Pour nombre de postes, l'aspect commercial et le service à la clientèle vont de pair. Que vous vendiez un produit ou un service, vous prenez également soin du client une fois la vente effectuée. Sans un bon service après-vente, vous risquez de ne plus rien vendre. Et si vous ne fournissez pas un bon service à vos clients internes, cela peut avoir des répercussions néfastes sur le service nécessaire pour satisfaire les clients externes qui achètent vos articles ou marchandises.

Fournir un service et une vente de qualité aux clients constitue un enjeu majeur dans de nombreuses professions. Les clients peuvent se montrer exigeants, voire parfois déraisonnables. Il arrive aussi que des problèmes touchent vos clients, bon nombre d'entre eux vous faisant part de leur mécontentement. Pourtant, si vous n'aviez pas de clients à qui fournir un service ou vendre un produit, votre entreprise et votre poste n'existeraient pas. Que ça vous plaise ou non, vous avez besoin de clients satisfaits.

Vous vendez, mais est-ce qu'ils achètent ?

Nombreux sont ceux à penser que la clé du succès commercial est le talent avec lequel vous pouvez persuader un client éventuel d'acheter votre produit ou service. Ils ont en tête le stéréotype du vendeur de voitures d'occasion qui se met en avant et n'arrête pas de parler, et estiment que c'est la stratégie à employer pour vendre. Mais, c'est faux !



Pour réussir, vous devez plutôt retenir ceci : vous avez deux oreilles, deux yeux et une bouche et non une oreille, un œil et deux bouches. Autrement dit, votre capacité à écouter est aussi essentielle, sinon plus, que votre talent de beau parleur. Lorsque vous écoutez bien, vous découvrez ce qui est important aux yeux du client, de sorte que, lorsque c'est à vous de parler, vous dites ce que le client a besoin d'entendre. Cette section explore deux thèmes principaux associés à ce processus pour décrocher un succès commercial : comment découvrir les attentes du client et comment négocier. Dans les sections suivantes, vous allez voir comment l'écoute active et l'expression assurée peuvent devenir des aides indispensables à la vente et au service.

Identifier et satisfaire les attentes du client

Dans le commerce, les gens font souvent l'erreur de se concentrer sur le produit ou service qu'ils ont à vendre. Cela les pousse à parler plus qu'ils n'écoutent et à dire des choses qui n'intéressent pas forcément le client. Ils négligent deux raisons essentielles incitant une personne à acheter :

- ✓ les gens achètent pour satisfaire une attente ou un désir (ou un substitut de désir) ;

- ✓ souvent, l'achat est d'abord une décision émotionnelle (liée au désir, à ses manques), la décision rationnelle (qui justifie l'achat) venant en second.

Si vous ne connaissez pas ou ne comprenez pas le besoin ou le désir d'un client, ou si vous ne rendez pas le processus d'achat agréable pour lui, il y a peu de chances que vous réussissiez à le persuader d'acheter.

Vous vendez peut-être à des entreprises, et non à des particuliers, des produits ou services qui coûtent très cher. Dans cette situation, la vente ne se conclut probablement pas sur-le-champ et passe d'abord par une négociation qui est un travail de longue haleine. Vous devez organiser plusieurs rencontres, vous avez parfois affaire à différents interlocuteurs, sur une période assez longue. Vous cherchez alors surtout à développer les meilleures relations. Il s'agit d'établir un rapport positif avec le client afin que ce dernier achète ce qu'il recherche chez vous et non chez votre concurrent.



Quoi que vous vendiez, les conseils suivants peuvent vous aider à identifier les attentes (ou désirs) du client et à tisser des liens pour mieux les satisfaire. Gardez à l'esprit que tous les conseils suivants peuvent se résumer par cette formule : « Écouter d'abord, parler ensuite ».

Approfondir afin de découvrir les attentes du client

Cet outil traité au chapitre 5 consiste en l'utilisation de questions dans le cadre de l'écoute active. Vous posez des questions ouvertes (et non fermées) afin que le locuteur expose librement ses pensées et idées. Il répond en faisant des phrases et non en se contentant d'un ou deux mots.

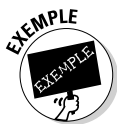
Dans la mesure où les clients ne commencent pas par révéler spontanément leurs attentes (ou désirs), vous souhaitez les sonder afin de les découvrir. Vous pouvez également vous apercevoir à travers leurs propos que ce qu'ils disent vouloir ne correspond pas vraiment à ce dont ils ont besoin. Voici quelques questions ouvertes que vous pouvez adapter aux situations commerciales rencontrées afin de contribuer à la révélation de ces besoins :

- ✓ « Que recherchez-vous ? »
- ✓ « Pour quelles raisons voulez-vous cela ? »
- ✓ « Quels problèmes ou difficultés rencontrez-vous ? »
- ✓ « Qu'est-ce qui vous conduit à vous informer sur le produit ou service que je propose ? »
- ✓ « Quelles sont vos questions sur le produit ou service que je propose ? »
- ✓ « Quelle expérience avez-vous de ce type de produit ou service ? »
- ✓ « À propos de ce que vous recherchez, quelles sont vos attentes ? »
- ✓ « Quelle est l'activité de votre entreprise ? »

- ✔ « Qu'est-ce qui prime pour vous dans la relation avec un fournisseur ou un prestataire de service? »

Confirmer que vous comprenez la nature des attentes du client

Votre approfondissement permet de mettre en lumière les besoins de votre client. Une fois que vous avez une idée générale de leur nature, résumez afin de vérifier que vous avez bien compris. Utilisez les outils d'écoute active, à savoir la paraphrase avec ou sans réflexion des sentiments : en une phrase, vous allez pouvoir vérifier si vous avez bien saisi l'idée principale du message du client (paraphrase) ou le contenu et l'émotion perçus (paraphrase avec réflexion des sentiments). Le chapitre 5 vous en dit plus sur ces deux outils.



Voici un exemple :

- ✔ « Vous avez donc été agacé par un service insuffisant et vous avez besoin que ce service ne se limite pas à des promesses et se traduise par des actes. Je vous ai bien compris? » (*Paraphrase avec réflexion des sentiments*)
- ✔ « Vous me dites que vous recherchez un programme de formation susceptible de montrer à vos employés comment offrir un service satisfaisant à vos clients? » (*Paraphrase*)

Comme le montrent ces exemples, une seule phrase peut vous permettre de capter l'essentiel du message. Vous pouvez vérifier que vous avez bien compris. Le point d'interrogation invite l'interlocuteur à confirmer ou clarifier son propos initial. C'est un moyen simple et efficace d'éviter les malentendus.

Comprendre les objections avant d'essayer d'y répondre

Il arrive qu'un client vous fasse des objections ou vous expose un problème à propos de votre offre de prix, ou de la qualité, etc. Si vous réagissez sans avoir bien compris le problème, vous risquez de rebuter le client. Parler sans avoir tout compris peut vous faire passer pour arrogant et inciter le client à ne pas faire affaire avec vous.

Changez plutôt de comportement et montrez d'abord que vous avez compris le problème du client (voir le chapitre 11). Dans une situation potentiellement conflictuelle, utilisez la paraphrase (avec ou sans réflexion des sentiments) pour vérifier que vous avez bien compris. Vous pouvez aussi commencer par déterminer le contexte du problème. Par exemple, vous pouvez dire : « Dites-moi ce qui vous pose problème dans ce que j'ai expliqué? » Posez des questions pour avoir des détails puis offrez un retour d'information verbal afin de vérifier que vous avez bien compris. Parfois, ce que dit le client ne correspond pas au cœur du problème. Demandez-lui alors de suggérer des solutions.

Insister sur ce que vous pouvez faire régler le problème

Lorsque vous saisissez clairement les attentes et les objections du client, vous êtes en bonne voie pour régler la question. Attachez-vous à parler de ce que vous *pouvez* faire et non de ce que vous *ne pouvez pas* faire (voir le chapitre 8). Révélez tous les avantages de votre proposition pour le client et mettez en avant la qualité de votre solution. Par exemple, si un client considère votre prix trop élevé, expliquez-lui en quoi votre produit ou service peut aider à résoudre des problèmes, accroître l'efficacité dans le travail ou apporter d'autres avantages qui répondront à ses attentes. Ce faisant, vous incitez le client à percevoir la valeur de l'investissement.

Toujours opter pour des messages clairs et concis

Je vous renvoie au chapitre 8, où je traite de la concision et de la sobriété, en expliquant comment vous adresser à l'assistance en des termes qu'elle peut comprendre. Évitez de vous montrer verbeux, de tomber dans l'excès de détails et d'utiliser les derniers mots à la mode ou de jargonner. Allez à l'essentiel et employez un langage adapté à votre auditoire. Traduisez les termes techniques si vous ne pouvez vous en passer. En vous mettant à la portée des gens qui vous écoutent, vous assurez le lien donc l'écoute, et devenez crédible.

S'exprimer avec sincérité et confiance

Ce conseil englobe nombre des outils non verbaux de l'expression avec assurance traités au chapitre 7. Pour être sincère et confiant, vous devez d'abord faire vos devoirs et connaître suffisamment bien vos produits et services pour expliquer leur fonctionnement et leurs avantages aux clients. Votre connaissance ne doit pas être équivalente à celle de l'ingénieur qui a conçu le produit mais il faut que vous sachiez en quoi il peut répondre aux attentes du client.

Pour donner à votre parole des accents de sincérité et afficher votre confiance, voici quelques trucs :

- ✓ balayez l'assistance en regardant les gens dans les yeux;
- ✓ parlez suffisamment fort et avec conviction;
- ✓ employez un ton traduisant l'assurance et le respect;
- ✓ ne négligez pas les gestes pour animer votre discours d'un élan enthousiaste;
- ✓ si vous êtes assis, tenez-vous droit et restez alerte.



Laisser les problèmes en suspens

Martine monta sa société de conseil en gestion. Elle était parvenue à trouver des clients potentiels, les ressources nécessaires et était prête à offrir ses services. Des difficultés apparurent quand elle rencontra ses clients potentiels.

Elle expliquait plutôt clairement et sur un ton amical les services proposés par sa société. Elle parvenait à écouter les problèmes des clients mais avait toutes les peines du monde

à terminer ses visites par un accord ferme et définitif. Il n'était pas clairement établi que les clients étaient intéressés. Les phases suivantes n'étaient pas même abordées. Au bout du compte, l'entrevue avait pris la forme d'une jolie présentation, mais le client n'avait pas montré qu'il était décidé à accepter l'offre. Résultat, Martine repartait rarement avec un bon de commande signé et les clients la rappelaient peu souvent pour faire appel à ses services.



Votre sincérité et votre confiance éveillent l'intérêt du client et vous aident à nouer une relation commerciale. Lorsque vous écoutez dans le but de comprendre les attentes d'un client et que vous exprimez de manière claire et directe la façon dont vous pouvez y répondre, vous associez persuasion et crédibilité sans trop vous mettre en avant ni vous montrer arrogant : passe-partout du succès commercial.

Clôre une conversation

Jaugez l'intérêt du client. Demander simplement son avis, en disant par exemple « Qu'est-ce que vous en pensez? », vous aide à savoir si les possibilités de faire affaire sont réelles et à faire apparaître d'éventuels problèmes ou objections.

À la fin de la conversation, vous devez savoir ce qui va se passer ensuite. Dans la mesure où, souvent, les discussions doivent se poursuivre, concluez en détaillant l'étape à suivre. Déterminez ce qui va se produire et quand se déroulera la prochaine entrevue. Privilégiez les questions telles que « Quand pouvons-nous reparler de tout ça? » (voir le chapitre 9). Veillez également à vérifier que vous avez bien saisi l'éventuel accord auquel vous êtes parvenu. Dans ce cas, vous pouvez récapituler et demander confirmation.

Si le moment est propice, parlez de la commande : « Je peux vous faire une proposition et nous en reparlons pour trouver un accord la semaine prochaine. Est-ce que cela vous conviendrait comme ça? »

Négocier afin de parvenir à un accord

Dans n'importe quelle situation commerciale, il faut, à un moment ou à un autre, parler argent. Le client veut savoir combien coûte votre produit ou service. Souvent, surtout dans les échanges interentreprises, le prix demandé ne convient pas à toutes les situations. Volume, complexité de la commande et délai de réalisation ne sont que quelques facteurs influant sur le coût final pour le client. Quoi qu'il en soit, vous devez aborder la question financière afin de conclure la vente. Vous ne tomberez jamais sur un client qui vous dira « votre prix sera le mien ».



Pour parler gros sous dans une situation commerciale, évitez comme la peste les approches du négociateur sans assurance et du négociateur agressif.

- ✓ Le *négociateur sans assurance* est hésitant, voire parfois carrément désolé de vous apprendre combien il vous en coûtera. Il suffit que le client prenne l'air consterné pour qu'il baisse rapidement le prix. Son manque d'assurance déprécie le produit ou le service proposé.
- ✓ Le *négociateur agressif* fait du rentre-dedans et n'affiche aucune volonté de parvenir à un compromis. Il est dominateur et sa façon de procéder persuade surtout le client de ne pas faire affaire avec lui.

En revanche, l'*approche assurée* fonctionne à merveille quand il est question de négocier. En voici ses caractéristiques :

- ✓ La négociation est une discussion réellement bilatérale et non un jeu ou une lutte d'influence.
- ✓ L'objectif est de parvenir à un accord qui satisfasse les deux parties dans la mesure du possible.
- ✓ La discussion porte sur la satisfaction des attentes et non uniquement sur les questions d'argent.
- ✓ Vous vous exprimez avec confiance et écoutez activement.
- ✓ Vous menez les négociations de façon à instaurer une relation durable.

Comme le montrent ces caractéristiques, le négociateur plein d'assurance suit le principe du respect constant traité au chapitre 10. Son objectif est bien entendu de conclure l'affaire mais aussi, éventuellement, de jeter les bases d'une coopération sur le long terme.



Voici la procédure à suivre pour négocier avec assurance :

1. Sachez quels sont les attentes du client avant de faire une offre.

Faites votre possible pour connaître les attentes du client avant d'entamer la négociation proprement dite. Lors des appels téléphoniques et des visites, écoutez afin de découvrir ces attentes.

Cela vous permettra de tailler votre offre sur mesure sans vous focaliser uniquement sur l'aspect financier. Ces informations constituent un véritable trésor. Une fois le trésor découvert, vous êtes en mesure de conclure. Outre le désir de payer un prix abordable, le client affiche les intentions suivantes :

- trouver des solutions à ses problèmes ;
- instaurer une relation à long terme avec ses fournisseurs ou prestataires ;
- bénéficier d'un service après-vente réactif et facilement accessible ;
- faire progresser ses employés ou développer des systèmes plus efficaces.

2. Faites votre offre avec fermeté et confiance.

N'hésitez pas. Dites-vous que vous proposez le juste prix vu la valeur de vos services et produits. Cette certitude doit transparaître dans votre voix. Le cas échéant, faites part au client du raisonnement qui motive votre offre (temps consacré, complexité des travaux, volume souhaité, par exemple). Mais vos explications doivent être brèves.

3. Une fois votre offre mise sur la table, attendez patiemment.

Faites du silence votre allié. Parfois, lorsqu'ils réfléchissent à une offre, les clients hésitent. Ne les gênez pas. À ce stade, plus vous parlez, plus vous les empêchez de réfléchir et plus le doute s'installe dans leur esprit. Il arrive souvent qu'après cette vague d'hésitation, le client accepte. Voilà, l'affaire est dans le sac.

4. Si le client trouve à redire à votre offre, découvrez pourquoi.

Commencez par écouter avant de prendre la parole. Approfondissez la chose pour découvrir les raisons de son inquiétude, puis paraphrasez (en réfléchissant ou non ses sentiments ; voir les chapitres 5 et 11) afin de vérifier que vous avez bien compris. Évitez de parler et d'aborder le problème avant d'avoir tous les éléments. Si vous vous exprimez trop tôt, vous aurez l'air de réfuter ses arguments et passerez pour un négociateur agressif.

5. Soulevez les problèmes sous l'angle de la valeur et des avantages de votre produit ou service.

Le client ne peut se décider s'il ne perçoit pas clairement la valeur de ce qu'il achète. Vous pouvez faire accepter votre offre en mettant l'accent sur sa valeur et non sur vos désirs ou exigences, et en expliquant les avantages à en tirer. Si vous êtes capable de répondre aux attentes des clients, vous les rassurez et les incitez à penser que le jeu en vaut la chandelle.

Voici un exemple. Un client recherche une aide technique temporaire pour un projet. Votre agence d'intérim répond à sa demande. Voici comment vous réglez les problèmes identifiés, à l'aide d'un message plein d'assurance :

« Pour récapituler, vous voulez boucler ce projet en respectant les délais et disposer d'un expert capable d'accomplir sa mission en se montrant autonome. Suivant ces attentes et en fonction de la valeur accordée à ce genre de compétences sur le marché, je vous propose un tarif très rentable de 100 € de l'heure pour ces services. »

6. S'il demeure un problème de prix, explorez d'autres options.

Vous ne souhaitez pas baisser le prix proposé, mais vous en tenir fermement à votre offre initiale vous ferait passer pour quelqu'un de borné et d'agressif. Explorez les options susceptibles de contenter tout le monde. Il est parfois possible de négocier une durée plus longue ou un volume plus élevé afin de permettre une baisse du prix. Vous pouvez aussi convenir d'une baisse de prix immédiatement, puis envisager une hausse dans quelques mois pour les projets à venir. Sinon, vous avez la possibilité de diminuer le nombre de prestations comprises dans le service afin d'aboutir à une baisse du prix.

Si le client exige un prix loin d'être raisonnable à vos yeux, dites « Non, merci. » Il faut que l'affaire contente les deux parties. En refusant fermement mais poliment, vous ne fermez pas la porte au cas où le client reconsidérerait sa position. Plus encore, vous maintenez l'exigence de respect dans la relation commerciale, à entretenir.

7. Confirmez l'accord.

Une fois que vous et le client vous êtes mis d'accord, récapitulez les modalités et vérifiez que vous les avez bien comprises en demandant la confirmation de l'engagement (voir le chapitre 9). Abordez ensuite les étapes de la mise en œuvre de l'accord et lancez la commande.

Service client de qualité n'est pas un oxymore

Vous avez probablement déjà lu des statistiques révélant qu'il est bien plus coûteux de trouver de nouveaux clients que de retenir d'anciens clients. Mais, si vous n'offrez pas à vos clients un service de qualité, ils risquent d'aller voir ailleurs.

Un *service client de qualité* donne de la valeur au produit ou service que vous proposez, en satisfaisant les attentes. La qualité de la relation humaine

établie est ici déterminante. Plus qu'une valeur ajoutée, il s'agit peut-être de la composante la plus essentielle dans l'échange. Si les contacts sont problématiques, l'attente est contrariée, en dépit même de la qualité du produit. Le service sera considéré comme étant de qualité si la réactivité, la précision, l'efficacité et la fiabilité sont au rendez-vous, le tout dans un climat constamment respectueux.

Les sections suivantes détaillent les principes en matière de réflexion et de communication à respecter pour fournir un service à la clientèle de qualité remarquable et constante. Si la qualité n'est au rendez-vous qu'occasionnellement, le service ne sera pas du tout satisfaisant. Il faut que les clients puissent tabler sur des échanges toujours harmonieux et efficaces.

Respecter la règle d'or

Les outils d'écoute active et d'expression avec assurance jouent un rôle important dans la fourniture d'un service à la clientèle de qualité. Commencez par vous mettre à la place du client. Ce ne devrait pas être difficile, car cela fait de nombreuses années que vous endossez régulièrement le costume du client.

Dans mes ateliers consacrés au service à la clientèle, je demande aux participants de dresser la liste des comportements qui illustrent ce qu'est un service de qualité, en se fondant sur leur expérience en tant que client. Voici quelques-uns des comportements mentionnés :

- ✔ On s'est montré courtois et sympathique avec moi.
- ✔ On a été au-devant de moi, en m'appelant parfois par mon nom.
- ✔ On a suivi mon dossier et tenu les promesses faites.
- ✔ On a fait l'effort de comprendre mes attentes.
- ✔ On m'a dirigé vers la personne la mieux à même de m'aider.
- ✔ On m'a proposé de l'aide quand j'étais perdu, mais sans me harceler.
- ✔ On a fait preuve de patience et d'attention, et on a écouté ce que j'avais à dire.
- ✔ On a répondu à mes problèmes avec empathie et dans des délais raisonnables.
- ✔ On m'a aidé à trouver une solution ou à obtenir ce que je cherchais.
- ✔ On m'a fait des recommandations qui m'ont aidé à prendre des décisions.
- ✔ On s'est adressé à moi dans un langage clair et à ma portée.
- ✔ On a répondu à mes demandes dans les temps et de manière pertinente.

Ces douze comportements correspondent aux expériences que pourraient vivre des clients lorsqu'ils sont en contact avec vous. Si c'est le cas, ils en parlent à leur entourage et reviennent se fournir chez vous. Si l'expérience est malheureuse, ils le disent également à leur entourage et vous ne les revoyez plus jamais. S'ils décident de ne pas en rester là, ils se plaignent à vos supérieurs. Lorsque je demande aux participants de mes ateliers de décrire leurs expériences avec un service client de piètre qualité, le volume sonore augmente dans la salle et les histoires sont plus longues. Les émotions se manifestent vivement lorsque les gens évoquent des expériences désagréables : le concert des lamentations rend compte des multiples raisons de mécontentement.

En vous souvenant de ce que vous avez vécu lorsque le service était de qualité et en l'appliquant dans l'exercice de votre profession, vous augmentez les chances de respecter la *règle d'or* : « fais aux autres ce que tu aimerais qu'ils te fassent ». Vous prenez ainsi mieux conscience de votre mode de communication et êtes dans des conditions optimales pour utiliser les outils d'expression avec assurance et d'écoute active dans vos échanges.

Se mettre dans la peau du client ou appliquer avec succès la règle d'or consiste en partie à mettre l'accent sur les *points de contact* (face à face avec le client), que ce soit au téléphone ou en personne, en veillant à comprendre et à satisfaire ses attentes. Voici sept attentes souvent mentionnées par les clients, qui évoque l'échange commercial :

- ✔ **Que l'interlocuteur se montre courtois et respectueux.** Attitude, paroles et gestes doivent montrer le respect.
- ✔ **Que l'interlocuteur se montre attentionné et réactif.** Écoute, compréhension, attention. Les clients souhaitent qu'on prenne en compte leur problème.
- ✔ **Que l'on agisse rapidement.** Les clients détestent les retards. Agissez le plus rapidement possible.
- ✔ **Que l'on respecte les engagements.** Vous devez faire ce que l'on attend de vous et tenir vos promesses.
- ✔ **Obtenir de l'aide.** Les clients se tournent vers vous car ils ont besoin d'assistance pour régler correctement et efficacement leurs problèmes.
- ✔ **Recevoir des informations correctes et précises.** Les clients veulent que vous maîtrisiez votre sujet et que vous leurs fournissiez des informations qui les aideront à prendre une décision, réaliser une transaction et obtenir des réponses qui tiennent la route.
- ✔ **Que l'on résolve leurs problèmes.** Attente qui apparaît parfois lorsque les autres ne sont pas satisfaites. Il s'agit de résoudre des problèmes et non de désigner un fautif, d'assumer ses responsabilités et non de se trouver des excuses.



Les attentes des clients arrivent souvent par vagues : en une réunion, trois ou quatre demandes vous parviennent. Ce qu'il y a de bien, c'est qu'une ou deux mesures de votre part parviennent parfois à endiguer la vague. Votre façon de communiquer joue un rôle prépondérant dans la satisfaction des attentes du client.

Développer une réelle force de communication



Concentré sur la satisfaction des attentes, vous empruntez la bonne voie. Poursuivons... La présente section vous dispense six conseils de communication pour offrir un service de qualité à votre clientèle :

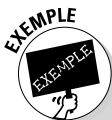
Identifier les attentes du client

Que recherche le client ? Pourquoi s'est-il tourné vers vous ? L'approfondissement (voir le chapitre 5) vous aide à découvrir les réponses à ces questions. Souvent, cela démarre par une simple question posée avec courtoisie « Que puis-je faire pour vous ? ». Ensuite, sondez les attentes du client pour qu'il vous fournisse des détails, puis utilisez la paraphrase (outil d'écoute active) pour vérifier que vous avez bien saisi.

En bref, écoutez avant de passer à l'action. Cet effort assez simple vous fait gagner un temps considérable et épargne au client des contrariétés. Une fois les attentes identifiées, vous pouvez adapter vos réponses.

Proposer une solution avec autorité et sincérité

Votre langage et votre attitude vous aident à paraître ferme et sincère. Il s'agit de vous exprimer de manière positive (voir le chapitre 8). En particulier, insistez sur ce que vous pouvez faire pour répondre aux demandes. Les outils d'expression avec assurance montrent ce que vous pouvez et allez faire ; ils consolident ainsi votre engagement. Évitez les mots déclencheurs tels que *essayer*, *peut-être* et *ne pas*. Ils instillent le doute et l'incertitude sur votre capacité à apporter une aide. À l'inverse, votre discours doit avoir la valeur d'une garantie : il authentifie la qualité de vos services.



Un service de qualité, même dans les fonctions d'exécution

J'ai travaillé cette notion de service client avec des employés de la fonction publique. Sur de nombreux postes, la mission du fonctionnaire est d'exécuter les lois et les règlements. Mais on oublie souvent que la règle d'or peut et doit s'appliquer dans les emplois de la fonction publique. Vous constaterez que les plaintes visant ces employés ne concernent que rarement une mesure technique prise, mais plus souvent l'agressivité ou l'irrespect manifesté vis-à-vis du contribuable lors des échanges. Pourtant, il est toujours possible de satisfaire l'attente de courtoisie et de respect, même si l'interlocuteur préférerait que vous n'appliquiez pas tel code ou telle loi.

À mes stagiaires de la fonction publique, je raconte cette anecdote au sujet de l'un des

meilleurs services à la clientèle. Il s'agissait d'un officier de la police des autoroutes dans le Nouveau-Mexique qui m'a verbalisé pour excès de vitesse il y a quelques années. Pendant tout l'échange, il m'a expliqué ce qu'il faisait et pourquoi. Il m'a appelé par mon nom et m'a donné le sien. Il était courtois et a fait son travail de manière opportune, en satisfaisant donc deux attentes essentielles. Comme il l'a précisé, son objectif était que je visite le Nouveau-Mexique en conduisant en toute sécurité. Bien que le PV ne m'ait pas fait plaisir, sa communication a tout le temps été professionnelle et mesurée, ce qui ne pouvait me mettre en colère. Je suis reparti en souhaitant que de nombreux autres officiers de police et fonctionnaires apprennent à fournir un service d'une telle qualité.

Si vous devez dire non, expliquez brièvement les raisons. Dans la mesure du possible, proposez des solutions de remplacement pour vous et le client. Indiquez-lui où il peut trouver de l'aide, efforcez-vous d'être utile.



Évitez d'employer les termes *politique* ou *principe* pour donner la raison essentielle de votre refus. En citant la politique de l'entreprise (dont vous ne connaissez peut-être pas toutes les subtilités), vous risquez de passer pour un employé borné, appliquant les lois avec rigidité. Bref un interlocuteur incapable de rendre service. Expliquez la règle avec des termes simples, son fonctionnement et la raison de son existence.

Pour être ferme, parlez d'une voix forte et claire. Évitez les hésitations et donc les non-mots tels que *heu*, *hum*, *vous savez* et *quoi* en fin de phrase. Servez-vous des silences pour bien respirer et réfléchissez avant d'ouvrir la bouche. Cela renforcera la valeur assertive du propos. Si vous traitez en face à face avec le client, regardez-le toujours dans les yeux.

En outre, soyez sincère et adaptez votre ton à celui de votre interlocuteur. Voici deux catégories de ton à adopter en fonction de ce que vous entendez de la part du client :

- ✔ Le ton du client va de neutre à animé, vous devez être plein d'entrain.
- ✔ Le client est inquiet, en colère ou contrarié, vous devez prendre un ton grave et posé.

Qui manifeste son inquiétude n'a certainement pas envie d'une réponse énoncée d'un ton insouciant : ce décalage signale soit que le problème n'est pas perçu, soit qu'il est ignoré.

En cas de doute, vérifiez

L'une des réponses les moins utiles à la demande d'un client est « je ne sais pas ». Dire « je suis nouveau à ce poste » n'aide pas non plus. Ces expressions déclencheuses vous font paraître incompetent et incapable d'apporter de l'aide. Bien entendu, il est encore pire d'inventer quelque chose quand vous ne connaissez pas la réponse.

Si vous ne savez pas répondre à la question d'un client, dites quelque chose de ce genre : « Laissez-moi vérifier ». Indiquez-lui ensuite quand vous pourrez lui fournir une réponse et tenez votre promesse. Ce genre de réponse indique que vous ne manquez pas de ressources. Personne n'exige que vous sachiez tout. Dites simplement que vous allez chercher la réponse ; vous satisferez ainsi une attente importante : obtenir des informations exactes et précises.

Traduire en termes simples

Adressez-vous aux clients dans un langage simple et clair. Épargnez-leur le jargon, les acronymes et autres sigles, évitez de citer le règlement et de passer pour quelqu'un qui a avalé un code (c'est d'ailleurs très indigeste). Les clients n'ont pas besoin de devenir des experts de votre domaine de prédilection, c'est la raison pour laquelle ils se tournent vers vous. Faites en sorte, par votre langage, qu'ils se sentent les bienvenus, en vous exprimant de manière logique ou en leur expliquant la terminologie en termes limpides.

Promettre peu et donner beaucoup

Ce principe du service à la clientèle (traité au chapitre 8) consiste à prendre des engagements en indiquant des délais que vous pouvez tenir, sinon raccourcir. On vous demande parfois quand sera terminée une tâche ou quand vous pourrez apporter une réponse. Rester vague n'aide pas, ni dire qu'une date n'est pas réaliste, histoire de fournir une réponse.

Lorsque vous promettez peu et donnez beaucoup, vous évaluez d'abord le temps qu'il vous faudra pour satisfaire la demande, puis vous prenez en compte un délai convenable. Vous dites ensuite avec certitude quand vous

pourrez donner satisfaction. Par exemple, quand un client vous demande la date à laquelle vous aurez mené à bien une mission et que vous répondez avec confiance que tout sera terminé dans une semaine, cela signifie que vous aurez tout bouclé dans moins d'une semaine ou dans une semaine maximum. Si un imprévu surgit et vous retarde, informez-en immédiatement le client, puis fixez une nouvelle date.

Ce genre de communication répond à deux principes :

- ✓ bien réfléchir au temps qu'il faudra pour répondre à la demande avant de vous engager ;
- ✓ aller au bout des choses en tenant votre promesse.

Lorsque, systématiquement, vous promettez peu et donnez beaucoup, votre discours gagne en crédibilité et vous êtes jugé particulièrement fiable.

Régler les problèmes en employant le langage des solutions

Les situations à problème constituent le vrai test de la qualité de votre service client : on vous demande assistance. Comment résoudre les difficultés ? Si vous utilisez l'outil d'expression avec assurance orienté vers les solutions (voir le chapitre 8), vous indiquez étape par étape la procédure que vous allez employer pour résoudre le problème. Par exemple, vous explorez les différentes options avec le client. Votre langage est centré sur les mesures à prendre pour régler la situation, vous faites l'effort qui apaise l'anxiété du client et facilite l'échange.

Quand le client est furieux

Problème le plus épineux pour le service clientèle : faire face à un client difficile ou furieux. Un *client difficile* manifeste son mécontentement avec virulence, se montrant très contrarié quand survient un problème. Vous connaissez ? Peut-être êtes-vous de ce genre... La colère, l'agacement et l'effolement peuvent désarçonner l'interlocuteur, ne sachant comment s'y prendre pour éteindre un volcan.

Les causes de ces émotions fortes peuvent être multiples, mais, du point de vue du client, une chose est sûre, il y a un réel problème. Le volume sonore n'est pas le seul indicateur. Tenez également compte du ton et du langage corporel. Par exemple, une personne qui bout de rage peut parler à voix basse, mais en s'adressant à vous d'un ton cassant et avec un regard méchant.

Les sections suivantes vous donnent un modèle de résolution de problèmes afin d'orienter vos communications avec un client difficile. Vous y trouverez

également quelques conseils essentiels pour aider au mieux le client en faisant un effort de maîtrise (zen, restez zen...).

La résolution de problèmes avec des clients difficiles

Pour manœuvrer dans des situations délicates avec des clients difficiles ou furieux, dites-vous qu'il s'agit d'un défi à relever (éteindre un volcan : pas mal!). Vous devez donc disposer d'un modèle de résolution de problèmes tout en manifestant en permanence que toute votre attention est tournée vers la situation. Voici un modèle à suivre :

1. Faire preuve d'empathie.

Écoutez avec soin et respect. Montrez que vous comprenez le message. Ne vous montrez pas intimidé par le flot de paroles traduisant le mécontentement, mais restez calme et attentif. Il vous faut, pour cela, utiliser les outils d'écoute active de réflexion des sentiments ou de paraphrase avec réflexion des sentiments (voir le chapitre 5). « On dirait que tout ce qui s'est passé jusqu'à présent n'a été qu'une succession de sources d'agacement pour vous. Je me trompe? » (*réflexion des sentiments*)

« Tu es perturbé parce que le processus n'a pas été exécuté aussi vite que tu le voulais? » (*paraphrase avec réflexion des sentiments*)

Pour apaiser la tension, il est important de confirmer à la personne que vous prenez la situation au sérieux. Lorsque les gens ont des problèmes qui les contrarient, le contact avec un professionnel attentif atténue d'emblée la colère. Le mouvement d'humeur vous interdit de minimiser la gravité du problème.

Si la question que vous formulez pour accuser réception du mécontentement manifeste à nouveau la colère, ne vous inquiétez pas. Par exemple : « Bah bien sûr que c'est agaçant! » ne doit pas vous faire baisser les bras. En fait, les choses progressent. L'émotion a été identifiée : décrite par des mots, elle est moins susceptible de continuer à polluer la conversation.

Dans ces situations, évitez l'erreur courante consistant à écouter passivement et à laisser le client se défouler. Il finira peut-être par cesser de s'épancher, ayant épuisé toutes ses émotions, mais il ne se sentira pas compris. Si le client n'est pas pris au sérieux et considéré avec respect, il n'estimera sans doute pas que vous avez résolu son problème de manière satisfaisante.

Souvenez-vous également qu'au début d'un échange avec un client difficile, vous devez montrer de l'empathie et non de la compassion – ces deux notions sont décrites au chapitre 6. Les clients n'ont nulle envie que vous vous montriez désolés pour eux (ce qui correspond à la compassion). Le mouvement de compassion risque d'être interprété comme une forme de condescendance; ou bien le client estimera à tort que vous êtes d'accord avec tout ce qu'il dit, et que vous allez faire tout ce qu'il veut, même si ce n'est pas la meilleure solution pour votre entreprise. Votre objectif doit être de montrer avec respect que vous comprenez la situation du client, une manifestation d'empathie qui demeure ici l'attitude la plus pertinente.

2. Réussir à comprendre le problème.

Recueillez des informations auprès du client : creusez le problème afin d'obtenir une explication sur ce qui s'est passé, puis paraphrasez pour vérifier que vous saisissez le point de vue du client.

« Vous me dites donc qu'aucune procédure n'a été mise en place pour réparer ou remplacer le produit, malgré vos multiples rappels ? »
(*paraphrase*)

Il vous faudra parfois approfondir votre enquête pour avoir une idée complète de ce qui est advenu. Cela signifie explorer plus avant les circonstances ou causes du problème. Si vous connaissez l'assistance technique, vous savez qu'une application informatique peut aider à déterminer précisément où se situe le problème.

3. Proposer d'autres solutions.

Ce n'est qu'une fois le problème parfaitement saisi que vous vous attellez à la solution.

Quand vous le pouvez, passez en revue les options avec le client. Vous pouvez par exemple demander : « Qu'aimeriez-vous que nous fassions ? » Il arrive que le souhait du client soit moins problématique que vous ne l'imaginiez. Lorsqu'il évoque une mesure qui n'est guère réalisable, dites-lui simplement : « Nous allons devoir envisager des options qui soient plus acceptables ».

Évitez les mots déclencheurs (voir le chapitre 8). Concentrez-vous sur ce qui *peut* être fait, au lieu de vous appesantir sur ce qui est *impossible*.

4. Choisir la meilleure solution.

Après avoir exploré toutes les options, mettez fin à la discussion en récapitulant ce que vous avez décidé ou la meilleure orientation à prendre en la circonstance. Décrivez clairement les mesures que vous allez prendre et précisez le délai. Quand il faut agir, rappelez-vous l'adage : promettez peu, puis donnez beaucoup.

5. Allez jusqu'au bout.

Dans la mise en œuvre de la solution, allez jusqu'au bout en respectant les délais fixés. Apportez votre touche personnelle qui augmentera la satisfaction du client en revenant vers lui pour voir si tout s'est bien passé. Cette initiative vous mettra en position de résoudre d'éventuels problèmes encore en suspens.

Le grand huit pour se tirer d'affaire face à un client furieux

Quand tout marche comme sur des roulettes, le service peut paraître satisfaisant. Mais les choses se corsent dès qu'il y a un problème à l'origine d'une situation conflictuelle avec un client. Le vrai test de la qualité ne peut se faire dans la routine, mais à ces moments délicats. Si vous parvenez à vous en sortir avec succès, vous pouvez garder un client très longtemps.



Le modèle de résolution de problèmes de la section précédente vous offre les armes pour aborder de manière structurée ces situations difficiles. Ici, je vous livre huit conseils pour éviter la catastrophe.

- ✓ **Gardez votre sang-froid.** Lorsqu'un client vous mitraille de plaintes, vous pouvez verser dans la facilité en adoptant une posture défensive, ce qui s'avérera néfaste pour les deux parties. Votre réaction risque alors de déclencher une escalade du conflit. Au lieu de vous focaliser sur vos impressions, réfléchissez aux sentiments et aux paroles du client – le chapitre 11 vous dit tout sur l'outil consistant à *changer puis à montrer votre compréhension*. En vous concentrant sur ces éléments, vous vous donnez les moyens de bien écouter, évacuant ainsi la fâcheuse tendance à réagir en vous mettant sur la défensive.
- ✓ **Écoutez en prêtant attention aux faits et aux émotions, et non en vous focalisant sur les modalités de parole de l'autre.** Sur la base du précédent conseil, concentrez-vous sur ce que vous avez réellement besoin d'écouter et de comprendre, c'est-à-dire le contenu du message et les émotions manifestées. Si vous vous en tenez à la forme du message, vous êtes certain de passer à côté d'une partie du sens. Fixez-vous comme objectif de montrer que vous comprenez l'intégralité du message (les faits et les sentiments).
- ✓ **Cherchez la coopération et non la confrontation.** Le problème ne réside pas dans la personne du client : il s'agit pour vous d'éviter justement l'affrontement personnel, dérive du débat qui agace les deux parties. Si vous laissez la conversation s'envenimer, le client estimera que vous ne lui accordez pas toute l'attention qu'il mérite.

Considérez plutôt la situation sous l'angle de la formule suivante : Vous + le Client / Problème. Vous œuvrez alors de concert avec le client à la résolution du problème, définition même de l'acte coopératif.

✓ **Suivez avec souplesse les conseils de résolution de problèmes.** Suivez le modèle de résolution de problèmes de la section précédente en tenant compte des particularités de la situation. Les étapes de la procédure ne doivent pas être suivies de façon machinale et systématique : il convient de les adapter à chaque cas de figure. Surtout, répétez souvent l'étape 1 (faire preuve d'empathie) tout au long de la conversation en fonction de la façon dont le client se comporte. Voici les outils à utiliser constamment :

- écoute active avec empathie;
- expression assurée et positive;
- résolution de problèmes orientée vers les solutions.

✓ **Personnalisez l'interaction.** Appelez régulièrement le client par son nom au cours de l'échange. Donnez-lui aussi votre nom. Vous avez maintenant deux personnes connaissant réciproquement leur nom, qui travaillent toutes les deux à la résolution d'un problème et non deux inconnus dans une impasse, emportés par un torrent d'émotions. Cette touche personnelle favorise l'apaisement des tensions et instaure une atmosphère propice à la discussion.

✓ **Si vous avez besoin d'aide, demandez.** Ne vous infligez pas une pression excessive si vous ne savez pas très bien comment résoudre au mieux le problème. Vous ne souhaitez pas prendre de mauvais engagements, ce qui risquerait de vraiment contrarier le client. En revanche, il ne faut pas paraître mettre un frein à tout règlement en vous montrant incapable de prendre une décision pour résoudre un problème. Qui ne sait comment procéder trahit une irrésolution qui a l'effet le plus désastreux.

Dites au client que vous devez vérifier des choses, et fixez un délai pour le rappeler. Recherchez l'assistance dont vous avez besoin pour trouver la solution optimale.

✓ **Présentez vos excuses pour les erreurs que d'autres ont pu commettre, mais ne vous répandez pas en critiques.** Quand la contrariété d'un client tient à l'erreur d'un autre membre de votre équipe, présentez vos sincères excuses en endossant la responsabilité. Veillez ensuite à mettre en place le plus tôt possible la mesure la plus efficace pour régler la situation.

Évitez de critiquer un autre membre de votre équipe ou un autre département. Aux yeux de votre client externe, vous représentez l'entreprise dans son ensemble. Si vous commencez à la critiquer ouvertement, vous risquez d'inciter le client à chercher des services ailleurs. Concentrez-vous plutôt sur la résolution du problème.



✓ **Utilisez un dialogue intérieur positif.** Vous vous parlez devant le miroir ? Moi aussi ! Lorsque je demande aux personnes qui assistent à mes séminaires s'il leur arrive de se parler, de nombreuses mains se lèvent un peu nerveusement comme par crainte d'avouer une pratique étrange. Si vous monologuez fréquemment à voix haute, les autres risquent de se demander si vous ne déraisonnez pas. Ce « magnétophone intime » est pourtant essentiel à la réflexion.

Dans les situations délicates et tendues, ce discours intérieur consiste à adresser à soi-même les pires impressions : « Oh, c'est une situation impossible », ou « Pourquoi faut-il que ce client vienne m'ennuyer aujourd'hui ? ». De nombreux autres messages plus imagés et colorés (j'évite les détails) vous passent par la tête dans ce genre de situations. En bref, vous vous défoulez intérieurement, vous réservant ce qui n'est pas convenable de dire tout haut.

Pour inverser cette tendance, vous pouvez tenter de pratiquer le discours intérieur positif, délivrant des messages moins sombres pendant l'échange. À vous de trouver vos propres messages positifs : « Reste concentré » et « Écoute ». Cela vous aidera à garder votre sang-froid et à être fin prêt pour trouver une solution. Si vous donnez libre cours à votre agacement, même intérieurement, le client est rarement dupe : il sent que vous vous contenez. Plus encore, vous êtes accaparé par votre propre émotion : vous ne réfléchissez plus au problème.

Pour mémoire : vous avez aussi des clients internes

Ce chapitre est surtout fondé sur la communication efficace avec les clients externes à propos de la qualité de service et des résultats commerciaux. Ce sont deux de vos objectifs. Dans nos métiers, nous avons pratiquement tous aussi des clients internes. Il s'agit des personnes de votre organisation à qui vous fournissez une forme de service ou qui vous aident. Si vous travaillez dans les ressources humaines, l'informatique, le secrétariat, les finances, la comptabilité ou d'autres fonctions administratives de soutien, vos principaux clients sont internes à l'entreprise. Pour les servir correctement, vous avez souvent besoin qu'ils assument certaines responsabilités ou qu'ils vous apportent leur aide, qu'il s'agisse d'utiliser des formulaires ou de suivre un processus, une politique.

Même si votre poste vous met surtout en contact avec des clients externes, vous pouvez demander l'aide d'employés de votre entreprise afin de servir des personnes extérieures. La coopération avec les collègues n'est pas toujours une sinécure comme le montre la petite fable publicitaire de l'encadré suivant.



Prendre en compte les clients internes

Léa était une représentante dynamique qui, travaillant efficacement avec ses clients externes, était particulièrement appréciée. Dynamique, enjouée, réactive, elle obtenait généralement parmi les meilleurs résultats de sa branche, ce qui n'avait rien d'étonnant. Cependant, il lui arrivait d'être contrariée par ses collègues en cas de problèmes. Certaines de leurs missions touchaient ses propres clients externes, en particulier le traitement des commandes qu'elle avait décrochées.

Ses mouvements d'humeur se caractérisaient généralement par des cris, des plaintes et des débats avec les autres membres de l'équipe. Ils répondaient souvent en se mettant sur la défensive et en lui disant que les informations qu'elle fournissait sur les commandes n'étaient pas toujours claires. Il ne ressortait rien de bon de ces débats parfois tumultueux, puisque le problème n'était pas réglé et la situation ne s'améliorait pas, voire empirait.

Avec le temps, Léa a découvert que plus elle se mettait en colère, moins ses collègues

étaient réactifs. Elle en venait à être considérée comme une représentante de talent, malheureusement imbuvable dans les situations difficiles. Quand Léa eut la possibilité de découvrir plus avant les outils d'expression avec assurance et d'écoute active, elle a commencé à percevoir qu'ils permettaient d'offrir autre chose qu'un service de qualité à ses clients externes. Elle a compris notamment qu'elle devait entretenir également avec ses collègues une relation de clientèle.

Léa prit des mesures pour considérer ses collègues comme des clients internes. La coopération et la réactivité se sont améliorées au sein de l'équipe lorsqu'elle a commencé à échanger avec eux comme elle le faisait avec ses clients externes. Malgré des pics de tension, subsistant de manière ponctuelle, Léa admettait que lorsqu'elle considérait ses collègues comme des clients, et qu'elle répondait à leurs attentes, ils avaient tendance à lui rendre bien mieux service en retour.

La clé pour obtenir le soutien et la coopération d'employés et de responsables d'autres départements est de les considérer comme des clients importants auxquels vous devez fournir un service de qualité. Il s'agit alors pour vous de communiquer avec eux comme vous le faites avec vos clients externes :

- ✓ identifier les attentes des clients ;
- ✓ vous concentrer sur la façon dont vous pouvez contribuer à répondre à leurs attentes ;
- ✓ parler dans un langage simple ;
- ✓ aborder les problèmes en visant des solutions ;
- ✓ promettre peu et donner beaucoup : faire part de vos engagements, puis les tenir voire les dépasser.



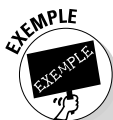
En outre, pour que votre service aux clients internes soit efficace, attachez-vous à nouer des relations constamment empreintes de respect (voir le chapitre 10). Votre réputation y gagne : on sait ensuite que l'on peut compter sur vous. Voici quelques conseils pour appliquer les outils d'écoute active et d'expression assurée afin de fournir un service de qualité à vos clients internes :

- ✔ **Prenez des initiatives.** Affirmez-vous et soyez celui qui fait le premier pas vers des solutions positives. Passez ce coup de fil, organisez cette réunion, allez trouver ce client interne avec qui vous devez mettre quelque chose au point. N'attendez pas des autres qu'ils agissent en premier. Faites en sorte que ça marche.
- ✔ **Informez si nécessaire vos clients sur ce qu'ils doivent faire.** Très souvent, les prestataires de service internes souhaitent que leurs collègues suivent des procédures ou respectent des principes adaptés à leurs attentes. Mais les consignes ne sont pas toujours respectées, ce qui provoque des mécontentements. Évitez l'agacement en montrant à vos clients internes quoi faire pour obtenir de votre part un service de qualité. Autrement dit, aidez-les à prendre les mesures judicieuses. Ne partez pas du principe qu'ils savent quoi faire.
- ✔ **Écoutez les inquiétudes, les problèmes et les retours d'information.** Quand vos clients internes ont des problèmes ou des inquiétudes à propos de votre service, ou qu'ils souhaitent simplement vous donner leur avis, commencez par les écouter. Évitez de réagir en vous mettant sur la défensive. Approfondissez la situation afin qu'ils délivrent clairement leur message et vérifiez que vous avez bien compris en paraphrasant leurs propos (en réfléchissant ou non leurs sentiments). Vous pourrez même recueillir des éléments permettant d'améliorer votre service. Au moins, lorsque vous montrez que vous êtes capable d'écouter les problèmes des autres, vous augmentez la probabilité qu'ils écoutent les vôtres. C'est ainsi que l'on crée une relation de travail durable, en s'accordant par concession.
- ✔ **Partagez vos connaissances.** Votre expertise, votre expérience, vos conseils judicieux (parce que vous êtes dans la place) et vos ressources utiles sont autant d'informations dont ont besoin les clients internes pour œuvrer efficacement. Transmettez sans réserve ces informations, sans qu'on vous le demande, lorsque le besoin est flagrant. Tout type de client a le besoin impérieux d'obtenir au moment opportun des informations utiles et exactes.
- ✔ **Si vous avez des attentes, manifestez-les.** Parfois, vous avez besoin de l'aide de clients internes. Dans ce cas, faites votre demande avec assurance, sans tomber dans l'exigence, car les employés d'autres départements ne réagissent généralement pas très bien aux ordres. Mais n'hésitez pas à demander ce dont vous avez besoin avec confiance, sincérité et franchise, en montrant l'importance que vous accordez à la situation.



Les relations de travail impliquent des attentes, généralement non divulguées, en matière de coopération. Elles peuvent être satisfaites par un accord reposant sur des concessions. Ainsi, si je vous aide en répondant à votre attente, le moment venu, vous me rendrez la pareille. Lorsque vous vous attentez à identifier et à satisfaire régulièrement les attentes de vos clients internes, vous déployez une influence positive. Naturellement, lorsque vous sollicitez ensuite (avec assurance) l'aide des autres, la probabilité d'obtenir satisfaction augmente.

- ✓ **Exprimez votre reconnaissance.** Il est courant de remercier les clients externes quand une affaire est conclue. Pourquoi en serait-il autrement avec vos clients internes, surtout lorsqu'ils font quelque chose qui soutient votre effort ? Remerciez-les généreusement. Allez même jusqu'à en toucher deux mots au supérieur hiérarchique pour favoriser celui qui vous a aidé. La courtoisie, doublée de reconnaissance, est la marque d'un service client de qualité.



Améliorer les processus

(La machine peut être modifiée)

Ce chapitre met l'accent sur l'utilisation des outils et des conseils de communication afin de relever un défi : vendre avec talent et fournir un service efficace aux clients. L'aptitude du prestataire à communiquer efficacement n'est pas le seul élément qui caractérise un service client de qualité. Les processus utilisés ont également leur importance.

Les *processus* sont les systèmes, pratiques et règles (écrites ou non) utilisés. Lorsqu'ils sont inefficaces, lourds et rebutants, cela engendre nombre de problèmes pouvant dégrader la qualité du service fourni aux clients externes et internes. Il est souvent possible de prendre, avec assurance, des mesures qui contribueront à les améliorer :

- ✓ Écouter les problèmes et contrariétés des clients afin d'identifier les éléments défailants du processus.
- ✓ Analyser l'efficacité du service fourni en se mettant à la place du client. Posez-vous la question suivante : si j'étais le client, que penserais-je de ce service ?
- ✓ Dans la mesure du possible, orientez et conseillez vos clients afin qu'ils s'accommodent au mieux des processus de votre organisation.
- ✓ Apportez des idées à votre supérieur et à votre équipe, au lieu de ne soulever que des problèmes. Vous participez ainsi à l'amélioration des processus et de la qualité du service.

Chapitre 16

L'entretien d'embauche sous l'angle du recruteur et du candidat

.....

Dans ce chapitre :

- ▶ Définir le profil du candidat idéal.
 - ▶ Préparer les bonnes questions pour ses entretiens.
 - ▶ Organiser ses entretiens de recrutement de façon à en tirer le meilleur parti.
 - ▶ Se préparer pour un entretien d'embauche en tant que candidat.
 - ▶ Savoir vanter ses mérites lors d'un entretien d'embauche et poser les bonnes questions.
-

Un entretien d'embauche est comparable à l'essai sur route d'une nouvelle voiture : il s'agit d'une expérience limitée dans le temps et préalable à des décisions capitales. L'entretien est le point de contact entre le vendeur (le candidat au poste) et l'acheteur (le recruteur). À de nombreux égards, il s'agit d'un essai destiné à voir si les deux parties ont envie de faire un bout de route ensemble. Raison et émotion entrent alors en ligne de compte. En fait, la plupart des actes d'achat sont des décisions relevant de l'émotion, mais rationalisées et ainsi étrangement justifiées – « Chérie, pourquoi as-tu acheté cette tenue qui coûte une fortune ? ». Réponse : « Parce qu'elle était en solde. » Par conséquent, si le recruteur a une impression défavorable, il n'achète pas. Et si le recruteur n'inspire pas confiance au candidat, il ne souhaitera pas vendre ses talents à cette entreprise.

C'est la communication entre les deux parties qui conditionne souvent l'issue positive ou négative de l'entretien. En fait, un entretien d'embauche est l'endroit idéal pour employer les outils d'expression assurée et d'écoute active, que vous soyez le candidat ou le recruteur. Votre capacité à vous présenter et à écouter influent considérablement sur le jugement que

les autres portent sur vous. Et, dans la mesure où les entretiens sont relativement courts, vous devez concentrer votre effort de communication pour assurer le succès.

Le recruteur décide s'il veut ou non embaucher le candidat, qui, de son côté, évalue l'offre qui lui est faite. Pour que l'affaire se conclue par un accord, les deux parties doivent être sur la même longueur d'ondes. Lorsque le marché du travail est calme et qu'il est difficile de trouver des employés très qualifiés, au cours de l'entretien, le recruteur doit promouvoir le poste qu'il a à pourvoir et vanter son entreprise, tout en sondant l'expérience du candidat.

Ce chapitre vous plonge dans les secrets de la communication qui font de l'entretien d'embauche un succès à la fois pour le recruteur et le candidat. Du côté du recruteur, vous allez découvrir comment définir le profil recherché afin de dénicher l'employé idéal. Vous apprendrez également à poser les questions pertinentes, ainsi qu'à structurer votre entretien et à éveiller l'intérêt des candidats pour le poste que vous proposez. Du point de vue du candidat, je vous montrerai comment vous préparer à un entretien d'embauche, vous présenter sous votre meilleur jour, et poser les questions judicieuses vous permettant de déceler si le poste vous convient.

Savoir ce que l'on cherche

Côté recruteur, l'entretien est surtout destiné à recueillir des informations sur le candidat. Pour vous aider à prendre une décision de recrutement qui est déterminante, vous devez en savoir le plus possible sur le parcours et les qualités de la personne en face de vous. Si le CV du candidat vous donne déjà un bref aperçu de son expérience et de sa qualification, la discussion que vous allez avoir va vous donner une idée générale des capacités et goûts de la personne, d'où l'importance de l'entretien d'embauche.



J'ai pu constater que les recruteurs commettent souvent l'erreur de ne pas commencer par définir le profil de l'employé qu'ils recherchent. Ces critères sont souvent dans un coin de leur tête, mais ils ne les explorent pas à fond au cours de l'entretien. Le recrutement d'un employé est l'une des décisions les plus importantes que doit prendre un responsable. S'en remettre à la chance parce que vous n'avez pas sérieusement réfléchi au profil de candidat idéal pour le poste à pourvoir est particulièrement risqué; c'est pourtant monnaie courante.

Entamez un entretien structuré en formulant les *exigences du poste*, c'est-à-dire la liste de facteurs de recrutement déterminants. Une fiche de poste type décrit le rôle de l'employé et les principales missions associées. Les exigences du poste vont plus loin puisqu'elles définissent la qualification et les qualités de l'employé idéal pour l'emploi en question.

À partir de la liste des exigences du poste, vous pouvez formuler les bonnes questions à poser, et guider les personnes qui vous assisteront pour l'entretien. Elle sert également de référence à la rédaction des annonces de vacance de postes et à la détermination des critères que vous évaluerez au moment de prendre une décision. La meilleure liste des exigences du poste renferme deux sortes de facteurs : les facteurs de capacité et les facteurs de potentialité, que je traite dans les deux sections suivantes.

Les facteurs de capacité

Les facteurs de capacité répondent à la question suivante : est-ce que la personne est capable d'occuper ce poste ? Ces facteurs englobent la qualification requise pour occuper le poste. Voici les facteurs de capacité les plus courants :

- ✓ **Formation** : quel niveau de formation exigez-vous pour ce poste ? Dans quels domaines la personne doit-elle être qualifiée ? Le candidat doit-il avoir suivi une formation spéciale ?
- ✓ **Compétences et connaissances techniques** : pour assurer les fonctions d'un poste, il faut certaines compétences. Les candidats doivent aussi parfois avoir certaines connaissances techniques.
- ✓ **Compétences informatiques** : de nombreux postes requièrent la maîtrise de diverses applications informatiques, du traitement de texte aux feuilles de calcul. Incluez toutes ces compétences nécessaires pour exécuter les tâches relevant du poste.
- ✓ **Communication écrite/langues** : certains postes demandent d'excellentes qualités rédactionnelles ou la maîtrise de plusieurs langues.
- ✓ **Capacités physiques** : indiquez clairement les qualités physiques requises (par exemple, soulever des charges lourdes). À ne préciser que si les tâches physiques sont inhérentes au poste et non occasionnelles.
- ✓ **Connaissance du secteur d'activité** : la connaissance du secteur d'activité dans lequel s'inscrit l'entreprise est parfois souhaitable. Si vous avez un hôtel, vous êtes dans le tourisme d'accueil ; chez un opérateur de téléphonie, dans les télécommunications, etc.
- ✓ **Expérience** : c'est l'un des facteurs de capacité les plus importants à mettre en avant. Il peut concerner les compétences, les situations professionnelles vécues, les responsabilités d'encadrement assumées, etc. Outre le type d'expérience, recherchez également le niveau d'expérience du candidat et quantifiez-le en nombre d'années, le plus précisément possible.

Les facteurs de capacité définissent les qualifications essentielles pour le poste. Il s'agit de critères tangibles sur lesquels vous vous appuyez pour faire le tri des CV reçus. Lorsque vous couchez sur le papier les facteurs de capacité essentiels pour le poste à pourvoir, décrivez le besoin pour chaque point en une phrase, comme le montre l'exemple suivant d'un poste de directeur des ressources humaines. Assurez-vous de répertorier les facteurs réellement essentiels, sans atteindre un niveau de détails excessif qui éliminerait toutes les candidatures reçues.

Poste : Directeur des ressources humaines

Vous dirigerez deux personnes et assurerez l'exécution des principales tâches de ressources humaines au sein de l'entreprise, qui compte 120 employés : recrutement, rémunérations, avantages sociaux, relations avec les employés, administration de la politique salariale et formation.

Diplôme supérieur de management, de gestion des RH ou dans un autre domaine associé ; un DEA serait un plus.

Cinq à dix ans d'expérience dans tous les domaines des RH.

Deux à quatre ans d'expérience dans le management.

Au moins cinq ans d'expérience dans le recrutement de personnel pour des postes techniques et non techniques.

Bonne communication écrite et orale.

Excellentes connaissances du droit du travail.

Les facteurs de potentialité

Les autres indications figurant sur votre liste d'exigences du poste correspondent aux *facteurs de potentialité*. Ces derniers répondent à la question suivante : comment la personne assurera-t-elle ses fonctions ? Il s'agit des qualités personnelles faisant de la personne recrutée un employé capable de remplir ses fonctions de manière satisfaisante. Nombre d'individus sont capables d'occuper un poste, dans la mesure où ils répondent aux facteurs de capacité, mais il reste à savoir s'ils feront *bien* leur travail.

Voici les facteurs de potentialité les plus courants et importants pour de nombreux postes :

- ✔ **Esprit d'équipe** : est-ce que la personne sait travailler avec les autres lorsque le travail en équipe est indispensable? Est-ce que la personne sait se montrer coopérative et apporter son aide dans ce genre de situation? Il s'agit de questions cruciales auxquelles il faut répondre, surtout dans l'univers professionnel actuel où le travail en équipe est favorisé.
- ✔ **Parcours** : l'expérience vous dit pendant combien de temps une personne a fait quelque chose mais pas si elle s'en est bien sortie. Le *parcours* décrit cet historique des fonctions occupées par la personne. Définir le parcours souhaité pour le poste est l'une des tâches les plus importantes du recruteur.
- ✔ **Sens du service** : si l'aptitude à servir le client est déterminante pour le poste à pourvoir, mettez ce facteur sur votre liste. En l'occurrence, mieux vaut choisir quelqu'un qui connaît déjà bien la question, plutôt que de devoir former la nouvelle recrue, si elle n'a pas encore intégré ce principe.
- ✔ **Qualités de relation** : la personne qui occupera le poste devra-t-elle être en contact avec des gens pour mener sa mission à bien? Faut-il que l'employé soit capable de communiquer oralement avec les autres de manière claire et constructive? Si le poste que vous devez pourvoir exige ces qualités, il s'agit alors d'un facteur de potentialité à inclure impérativement.
- ✔ **Sens de l'organisation** : nombreux sont les postes à demander le sens du détail et la faculté de traiter et d'organiser un volume important de données. Si c'est le cas pour votre poste, mettez ce facteur sur votre liste.
- ✔ **Flexibilité** : de plus en plus d'emplois requièrent une faculté d'adaptation. Les personnes montrant une certaine rigidité pour faire respecter les règles, et celles qui préfèrent le *statu quo* sont rarement retenues.
- ✔ **Soif d'apprendre** : rares sont les postes que l'on peut prendre en considérant que l'on connaît d'emblée tout ce qu'il faut savoir. De toute façon, vous ne souhaitez sans doute pas hériter d'un monsieur ou d'une madame je-sais-tout. Il vous faut des personnes curieuses et désireuses d'apprendre, qualités non évidentes. Si le poste que vous proposez est susceptible d'évoluer ou implique un long cycle de formation, c'est un facteur essentiel à inclure.

- ✔ **Sens de l'initiative** : de nombreuses entreprises ont besoin d'employés motivés et capables d'initiative. Une fois qu'ils ont acquis les compétences de base, ils peuvent ensuite se montrer autonomes dans leur travail. Ils peuvent aller de l'avant sans que leur supérieur ne les pousse.
- ✔ **Capacité à résoudre les problèmes** : elle est souvent cruciale. Les personnes dotées d'un bon sens de l'analyse et d'un état d'esprit orienté vers les solutions peuvent faire face à ce genre de situation.
- ✔ **Invention, innovation** : certaines fonctions sont plus destinées aux personnes inventives qui peuvent réfléchir à différentes manières d'exécuter une tâche. À ajouter à la liste si nécessaire.
- ✔ **Sérieux** : c'est la qualité que montrent les employés qui mènent les affaires jusqu'au bout, respectent les délais, répondent présents quand on a besoin d'eux pour accomplir une mission. La plupart des postes requièrent cette qualité.
- ✔ **Motivation** : elle ne se commande pas mais constitue la base de la réussite. Le manque de motivation implique une dépense d'énergie supplémentaire de la part des collègues ou du supérieur hiérarchique, pour inciter à l'action. À mentionner souvent en priorité.
- ✔ **Dynamisme et enthousiasme** : l'énergie est indispensable lorsque le poste implique un contact fréquent avec le public.
- ✔ **Sens du management** : c'est la faculté de diriger et encadrer les autres, en affichant des comportements et des jugements adaptés au poste. Pour les postes d'encadrement, mettez ce facteur sur votre liste.

Cette liste de 14 facteurs de potentialité ne saurait être exhaustive. L'idée est d'énumérer, dans chaque cas, tous les facteurs importants. Comme dans l'exemple suivant, il faut définir précisément chaque facteur et apporter une justification. Cela a le mérite de clarifier les choses et de vous aider à formuler les questions que vous poserez lors de l'entretien.

Poste : Directeur des ressources humaines

Vous dirigerez deux personnes et assurerez l'exécution des principales tâches de ressources humaines au sein de l'entreprise, qui compte 120 employés : recrutement, rémunérations, avantages sociaux, relations avec les employés, administration de la politique salariale et formation.

Expérience positive de RH au sein d'une entreprise.

Bonnes qualités relationnelles avec les employés de tous niveaux.

Capacités à résoudre les problèmes en faisant preuve de discernement et de sensibilité quand il s'agit de questions personnelles.

Sens de l'organisation pour mettre en œuvre et structurer avec efficacité les programmes des employés ; assurer les fonctions de gestion des archives sur les activités du personnel.

Sens du management pour accompagner et faire progresser les employés.

Expérience dans les RH axée sur le service à la clientèle.

Capacités à régler les problèmes avec assurance et à présenter des idées et des recommandations à la direction.

Esprit d'invention pour aborder les RH et l'évolution de l'entreprise.

Poser ses questions

La définition des exigences du poste (les facteurs de capacité et de potentialité de la section précédente) vous aide à déterminer les questions que vous allez poser lors de l'entretien. Cette section passe en revue deux façons de poser des questions et vous montre également comment préparer les meilleures questions afin de recueillir un maximum d'informations.

Comment poser ses questions

Le chapitre 5 indique qu'il existe deux types de question : fermée et ouverte. Lors d'un entretien, vous aurez plus souvent recours à des questions

ouvertes, mais les questions fermées vous serviront aussi. Les sections suivantes vous indiquent le choix à effectuer en fonction des circonstances.

Les questions fermées

Les questions fermées appellent une réponse courte et définitive, en quelques mots tout au plus. Voici quelques exemples :

- ✔ « Quand avez-vous travaillé pour la société ABC ? »
- ✔ « Avez-vous participé à des projets impliquant des conversions de système ? »
- ✔ « Vous dites que vous avez plus apprécié travailler seul qu'en équipe ? »
- ✔ « Combien de temps avez-vous occupé ce poste de responsable ? »

Dans les entretiens, les questions fermées sont les plus utiles quand vous devez vérifier des informations, clarifier certaines choses ou obtenir un renseignement précis.

Les questions ouvertes

Les questions ouvertes appellent un développement des sentiments, idées, opinions et explications. Voici quelques exemples :

- ✔ « Qu'est-ce que vous appréciez le plus lorsque vous travaillez chez ABC ? »
- ✔ « Quel était votre rôle dans ce projet de conversion de système ? »
- ✔ « Quelle a été votre expérience du travail en équipe sur votre dernier poste ? »
- ✔ « En quoi votre dernier emploi vous a aidé à progresser en tant que responsable d'équipe ? »

Lorsque vous conduisez un entretien, les questions ouvertes vous servent à recueillir des informations. Il faut que vous les prépariez à l'avance, tandis que vous pouvez poser spontanément des questions fermées pour vérifier ou clarifier quelque chose.



Souvenez-vous que votre ton n'est pas sans impact quand vous posez des questions. Il doit être interrogateur (mais non inquisiteur) afin d'inviter votre interlocuteur à vous parler. Il s'agit d'un entretien et non d'un interrogatoire. Il faut que la personne en face de vous se sente à l'aise. L'intonation compte à l'égal du mot.

Les types de question à poser

Pour mener un entretien de manière satisfaisante, savoir comment poser des questions est une chose mais il faut également connaître les bons types de question à privilégier. Dans cette section, vous allez découvrir trois types de questions à employer en entretien : de comportement, informatives et introspectives.

Les questions sur le comportement

Les *questions sur le comportement* visent à demander au candidat de développer un point en se servant d'une expérience vécue. Cette orientation de l'entretien répond au principe selon lequel une expérience passée est souvent un moyen de prévoir une performance future. Voici quelques exemples :

- ✔ « Concrètement, donnez-moi un exemple de situation au cours de laquelle vous avez dû résoudre un problème avec un client dans des circonstances difficiles. »
- ✔ « Décrivez-moi une situation au cours de laquelle vous avez dû vendre une idée à votre chef ou à un membre de la direction. »
- ✔ « Donnez-moi un exemple qui illustre votre esprit d'équipe. »
- ✔ « Donnez-moi un exemple de projet ou une mission essentielle que vous avez dû mener avec des délais serrés. Dites-moi comment cela s'est passé. »

Les questions sur le comportement sont surtout à confronter aux facteurs de potentialité. Elles vous permettent d'explorer les qualités personnelles recherchées chez le candidat à travers des expériences qu'il a vécues. Si cette expérience existe, il peut raconter l'histoire correspondante.



Pour découvrir si une personne possède les qualités nécessaires au facteur de potentialité discerné pour occuper un poste, la clé est d'orienter votre question en fonction de ce facteur et de lui demander de raconter l'expérience vécue. Par exemple, s'il s'agit de la capacité à résoudre des problèmes, demandez-lui de vous narrer une situation où il en a fait la démonstration : « Dans votre dernier poste, j'aimerais que vous me décriviez une situation difficile que vous êtes parvenu à régler grâce à vos capacités à résoudre des problèmes. »

Les questions informatives

Les *questions informatives* permettent de recueillir des informations sur le parcours du candidat. Elles sont particulièrement intéressantes

pour en savoir plus sur les facteurs de capacité ou la qualification. Voici quelques exemples :

- ✔ « Quelles étaient vos principales responsabilités sur votre dernier poste ? »
- ✔ « Pour quelles raisons avez-vous démissionné ? »
- ✔ « Dites-moi à quels types de projets techniques vous avez participé dans votre emploi précédent. »
- ✔ « Décrivez votre expérience en matière de langages de programmation. »
- ✔ « Quelles sont vos principales réussites dans l'exercice de votre poste actuel ? »

Les questions informatives sont bien utiles pour balayer le parcours du candidat et se faire une idée de ses compétences et connaissances techniques. Elles l'incitent à vous faire part de ses capacités et expériences, et vous aident à mieux lire son CV.

Les questions introspectives

Les *questions introspectives* permettent de demander au candidat de s'auto-évaluer et de donner ses préférences concernant un poste. Le recruteur en apprend alors plus sur les facteurs de capacité et de potentialité. Voici quelques exemples :

- ✔ « Quelles sont vos forces sur le plan technique ? »
- ✔ « Quelles sont les qualités qui font de vous le candidat idéal à ce poste ? »
- ✔ « Comment vous décriraient vos collègues sur le plan professionnel ? »
- ✔ « Décrivez le meilleur et le pire responsable pour lequel vous avez travaillé. »
- ✔ « Que dirait de vous votre ancien supérieur sur le plan des performances et de l'attitude ? »

Les questions introspectives conduisent le candidat à réfléchir sur lui-même et sur ses expériences. Elles vous donnent une indication sur la connaissance qu'il a de ses habitudes de travail et vous permettent d'en savoir beaucoup sur lui.



Un bon entretien se caractérise par l'utilisation des trois types de questions. Le fait d'employer l'outil d'écoute active de l'approfondissement (voir le chapitre 5) vous conduit à privilégier les questions ouvertes et vous permet donc de recueillir de bonnes informations. Optez pour des questions claires et directes et, dans la plupart des cas, attachez-vous à prendre un point ou problème à la fois. Vous pouvez demander deux choses à la fois tout en ne perdant pas en clarté, mais seulement de manière occasionnelle, et quand

les deux éléments sont liés : « Dites-moi ce que vous aimiez et ce que vous n'aimiez pas dans vos précédentes fonctions. »

Éviter les pièges courants de l'entretien

L'association des questions comportementales, informatives et introspectives est optimale quand vous menez un entretien approfondi. Cette section examine les questions inefficaces, voire illégales, parfois posées par les recruteurs. Il s'agit d'éviter ces quelques pièges :



✓ **Les questions interminables** : cette piètre technique consiste à poser de multiples questions en même temps sans qu'il en ressorte une interrogation claire et précise. Quand vous vous arrêtez de parler, le candidat ne sait pas trop quoi répondre et finit par parler pour ne rien dire, comme vous l'avez fait. Plus la question ou son préambule sont longs, moins la réponse a tendance à être précise.

✓ **Jouer aux devinettes** : cela ressemble à l'interrogatoire d'un témoin. Il s'agit souvent de questions fermées qui appellent des réponses au style télégraphique. Voici quelques exemples :

- « Avez-vous l'esprit d'équipe ? » (*Oui.*)
- « Comment maîtrisez-vous la pression ? » (*Bien.*)
- « Pensez-vous que c'est une bonne idée de... ? » (*Tout à fait.*)

Si le candidat pense que vous cherchez à obtenir la bonne réponse à vos questions, il fera son possible pour vous dire ce que vous avez envie d'entendre. Vous n'apprendrez rien sur ses capacités et son potentiel mais vous êtes content qu'il sache se mettre sur la même longueur d'ondes que vous.

✓ **Les questions vagues, d'ordre général** : ces questions sont si vastes et vagues qu'il est impossible de prévoir la réponse que donnera le candidat. Voici un exemple courant : « Parlez-moi de vous. » Ce que souhaite savoir exactement le recruteur demeure un mystère aux yeux du candidat.

✓ **Les questions hypothétiques** : ces questions paraissent souvent ingénieuses. Elles commencent souvent par « Que feriez-vous si... » ou « Comment géreriez-vous une situation qui... » Elles servent à projeter le candidat dans une situation imaginaire mais réaliste. Bien que ces questions demandent de la réflexion et des connaissances, elles ne prouvent nullement ce que ferait la personne dans la situation en question. Quelqu'un peut aisément connaître une *bonne* réponse parce qu'il a participé à un séminaire ou lu un article, mais souvent, il réagira fort différemment. Une question sur le comportement, faisant appel à

l'expérience du candidat est bien plus efficace pour évaluer la réalité qu'une question hypothétique.

- ✓ **Les questions personnelles** : un entretien ne s'apparente pas à la rencontre d'une personne en société. Vous souhaitez certes que le ton soit amical, mais il est interdit au recruteur d'essayer d'entrer dans l'intimité du candidat. Si une question porte sur le genre, l'âge, l'origine ethnique, la religion, la situation de famille, les handicaps ou l'orientation sexuelle, vous avez franchi la limite de la légalité.



Même si le candidat révèle des informations personnelles au cours de l'entretien, n'approfondissez pas la question, ne les consignez pas par écrit et n'en tenez pas compte lors de votre évaluation finale. La clé est de bâtir des questions ne portant que sur l'aspect professionnel. Comparez les deux questions suivantes :

- « Votre religion vous empêche-t-elle de travailler le week-end ? »
- « Ce poste implique de travailler parfois le week-end. Cela vous est-il possible ? »

La première question porte directement sur l'appartenance religieuse et est illégale ! La seconde question porte sur une exigence du poste, travailler le week-end. C'est l'orientation que vous devez donner à toutes vos questions.

- ✓ **Parler trop et ne pas poser assez de questions** : c'est le piège le plus courant. La collecte d'informations, objectif essentiel d'un entretien, se réalise grâce à l'écoute. Balancer quelques questions au candidat puis parler la majeure partie du temps ne permet pas de remplir cet objectif.



J'ai formé des candidats sur la façon de bien se présenter lors d'un entretien d'embauche. Le type de recruteur craint par un grand nombre de personnes (celui qui parle trop et ne pose pas assez de questions) est en fait celui sur lequel il est préférable de tomber. J'apprends à mes stagiaires à manifester leur intérêt et à poser des questions pour que le recruteur poursuive sur cette voie. Laissez-le parler, glissez de temps en temps quelques informations sur votre force, vos réussites et il sortira de l'entretien en ayant un sentiment positif sur vous. Vos défauts et faiblesses n'auront pas été dévoilés, mais il se souviendra de l'intérêt que vous avez manifesté.

En route ! Conduire un entretien avec efficacité

Savoir comment interroger le candidat et quels types de questions lui poser vous met sur la bonne voie. Mais, pour que l'entretien se déroule au mieux, il faut être organisé et se faire bien voir. Vous allez voir comment les outils d'écoute active et d'expression assurée peuvent contribuer à bonifier votre investissement lorsque vous conduisez un entretien dans les deux sections suivantes.

Rester organisé, sans improviser

L'improvisation en entretien est très courante chez les recruteurs. Ils se pointent à l'entretien, parlent beaucoup et balancent les quelques questions qui leur viennent à l'esprit.

Un entretien est bien trop important pour être abordé sans préparation. Structuré, il vous permet d'être méthodique et cohérent, et il vous présente aux candidats sous votre *meilleur jour*. Vous passez pour quelqu'un qui sait ce qu'il fait, et ce même si ce n'est pas le cas dans la gestion quotidienne de votre équipe!



Voici quelques conseils pour vous aider à conduire sérieusement un entretien structuré :

✔ **Classez vos questions par catégorie.** Pour que le flux de vos questions réponde à une certaine logique, regroupez-les au sein de quelques catégories principales. En voici quelques-unes que j'utilise couramment :

- expérience ;
- compétence technique ;
- qualités personnelles.

J'aime prendre le parcours du candidat à rebours afin de passer en revue les différents postes occupés et l'expérience acquise. Ensuite, j'explore en profondeur leurs domaines d'expertise, la compétence *technique*. J'étudie également leur expérience en matière de management si le poste présente un volet encadrement. Explorer les facteurs de potentialité (qualités personnelles importantes pour le poste) m'aide à approfondir l'entretien.

- ✔ **Créez et respectez un programme détaillé.** Reportez-vous au chapitre 9 où est traitée l'élaboration d'un plan. Définissez l'ordre dans lequel vous allez poser les questions, le moment où vous allez le faire, celui où le candidat pourra vous interroger et comment vous souhaitez démarrer et conclure l'entretien. Vous ne trouverez pas de principes tout faits. À vous de décider quels aspects retenir et organiser afin de disposer d'un programme. Voici un exemple de programme que j'utilise souvent et que j'incite les responsables à suivre également :
- **Débutez l'entretien.** Adoptez un ton détendu pour présenter le plan de l'entretien.
 - **Explorez le contenu.** Posez vos questions au candidat.
 - **Fournissez des informations et des réponses.** Présentez l'entreprise et les atouts du poste et répondez aux questions du candidat.
 - **Concluez.** Indiquez au candidat les étapes suivantes du processus de recrutement et remerciez-le d'être venu.
- ✔ **Préparez les documents importants.** Si vous disposez de tous les documents essentiels, votre entretien est structuré ; le candidat pourra percevoir clairement les spécificités du poste. Pensez à lui remettre la fiche de poste, la documentation de présentation de l'entreprise, des informations sur les avantages sociaux, les produits que vous fabriquez ou les services que vous proposez.
- ✔ **Ayez une connaissance précise sur le montant du salaire et le processus de recrutement.** Lorsqu'ils passent un entretien, les candidats veulent apprendre deux choses : la grille de salaire et les étapes du processus de recrutement. En tant que recruteur, vous devez connaître les réponses à ces questions et les fournir au cours de l'entretien. Bien que ce ne soit pas le moment de négocier une proposition ou de prendre votre décision, fournir des informations sur le salaire et la suite du processus, c'est faire preuve de courtoisie et montrer que vous êtes organisé. Vous laissez alors une impression positive aux candidats.
- ✔ **Notez les points essentiels.** Ne comptez pas exclusivement sur votre mémoire. Il est tout à fait convenable de prendre des notes au cours d'un entretien. Classez les questions par catégorie et consignez-les par écrit en les espaçant bien afin de noter au-dessous de chacune la réponse donnée par le candidat. En vue d'une prise de notes efficace, vous devez vous comporter comme un auditeur actif : maintenir le contact visuel avec le candidat et prendre vos notes rapidement, retranscrire les idées principales (sans entrer dans les détails) et paraphraser régulièrement les propos du candidat pour être certain de bien saisir les points importants.

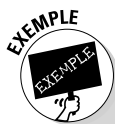
✓ **Ne portez pas de jugement.** Il vaut mieux rester neutre dans vos réactions aux réponses du candidat. Il ne s'agit pas de laisser de fausses impressions. Soyez un auditeur actif (voir le chapitre 5) : creusez pour obtenir un maximum d'informations, vérifiez votre compréhension périodiquement si le message du candidat devient obscur. Utilisez alors la paraphrase (en réfléchissant ou non ses sentiments). Vous manifesterez ainsi votre intérêt et montrerez votre objectivité, ce qui donnera de la densité à l'entretien.

✓ **Soyez à l'écoute et suivez.** En disposant à l'avance d'un programme et d'une série de questions, vous êtes plus à même d'écouter et de poser les questions qui vous viennent à l'esprit en cours de route. Il arrive que le candidat vous envoie des signes qui incitent à approfondir : réponses superficielles ou vagues qui ne prennent pas en compte le point central de la question, soudaine nervosité dans la voix ou variation du débit. Dans ce cas, vous devez faire le nécessaire pour obtenir une réponse plus claire avant de passer à la question suivante. Voici quelques techniques d'écoute active qui vous y aideront :

- Approfondissez en posant ce genre de questions : « Comment précisément ? » ou « Vous pouvez détailler ? » ou « Donnez-moi un exemple. »
- *Faire écho*, c'est-à-dire répéter un mot ou une expression clé utilisée par le candidat, puis attendre patiemment et en silence qu'il s'explique. Ajoutez ensuite « Autre chose ? » afin d'obtenir une vision plus complète des choses.
- Ponctuellement, vous pouvez employer l'outil de réflexion des sentiments lorsque vous constatez une gêne ou une réaction inhabituelle du candidat à travers son ton ou son langage corporel. Par exemple, « vous semblez hésiter à me décrire ce qui s'est passé. Je vous en prie, allez-y. »



Soyez à l'écoute des questions que le candidat vous pose. Elles vous aident à évaluer son intérêt et ses capacités. Percevez-vous de l'enthousiasme ou de l'incertitude, de la curiosité ou des exigences dans ses questions ? Mettez-vous sur la même longueur d'ondes et prenez des notes afin de récolter un maximum d'informations.



Votre identité débute par votre nom (Dignité avant toute chose)

En configuration de recrutement, vous laissez une bonne impression si vous respectez les individus et ce respect commence par la bonne prononciation du nom ou prénom du candidat, comme le montre l'histoire suivante.

Wail (prononcez Ouah-il) a grandi dans le sultanat d'Oman, puis est venu s'installer aux États-Unis au sortir de l'adolescence. Il est devenu citoyen américain et ingénieur-concepteur de logiciels. Lorsque la situation économique s'est dégradée, il s'est retrouvé au chômage. Un jour, il eut la chance de décrocher un entretien d'embauche dans une grande entreprise pour un poste qui semblait correspondre à ses qualifications.

Quand Wail arriva devant le bureau du responsable, il frappa à la porte et se présenta, mais n'obtint aucune réponse, comme s'il n'était pas la personne que le recruteur attendait. À sa seconde tentative, on lui répondit d'entrer et de prendre un siège.

Le recruteur sortit le CV de Wail et lui demanda de lui redonner son prénom. Le responsable bafouilla en essayant de dire Wail, puis lui dit qu'il l'appellerait *Wally* pour faciliter les choses. Pendant tout l'entretien, il l'appela donc *Wally* et non Wail. Vers la fin de l'entretien, il se montra très enclin à embaucher Wail. Le poste était vacant depuis longtemps et Wail possédait un bagage technique qui correspondait parfaitement. Lorsque le recruteur demanda à Wail s'il était intéressé, ce dernier répondit ceci :

« Le poste me semble très bien mais je vais décliner votre offre. Quand je me suis présenté, dans un premier temps, vous n'avez pas prêté attention à ma présence, ce que j'ai n'ai pas trouvé très poli. Ensuite, pendant l'entretien, vous m'avez appelé par un prénom qui n'est pas le mien sans me demander si ça me dérangeait. Mon sens de la dignité m'incite à vous répondre non merci. » Il se leva et partit.

Se faire bien voir



Pour conduire un entretien avec efficacité, il est également important de se faire bien voir. Quand vous y parvenez, chaque candidat repart en sentant qu'il a ses chances de décrocher le poste, avec le sentiment d'avoir été traité avec respect. Qu'il ait été recruté ou non, il garde une impression positive de votre organisation. Parvenir à se faire bien voir implique de respecter certains principes de communication tels que les suivants :

- ✓ **Appeler le candidat par son nom.** Lorsque vous commencez un entretien en le saluant amicalement et en l'appelant par son nom, vous l'aidez à se détendre. Les entretiens ne sont pas une conversation ordinaire pour la plupart des gens. Veillez donc à les mettre vraiment en confiance.

- ✔ **Être un auditeur réactif.** Un recruteur qui pose des questions claires poussant à la réflexion, regarde le candidat dans les yeux et réagit à plusieurs reprises afin de vérifier sa compréhension. Il donne au candidat le sentiment qu'il peut s'exprimer librement et qu'on lui prête une oreille attentive. L'écoute active vous aide non seulement à obtenir des informations mais rend aussi l'expérience positive pour le candidat.
- ✔ **Mettre en avant les atouts de l'entreprise et du poste.** En quoi votre entreprise est-elle un lieu de travail agréable? Quels sont les enjeux intéressants liés au poste à pourvoir? Quels succès l'entreprise a-t-elle décrochés? C'est le genre de points que vous souhaitez mettre en avant, même si on ne vous le demande pas. Vous tenez à présenter ces atouts avec assurance (de manière directe et positive, avec confiance) afin que le candidat trouve de bonnes raisons (en dehors du salaire) de vouloir travailler pour vous. Fournissez des documents et autres éléments d'information qui démontrent ces avantages.
- ✔ **Inviter le candidat à poser des questions et y répondre avec sincérité.** Laisser une bonne impression, c'est aussi permettre au candidat de vous poser des questions diverses et d'y répondre volontiers et en toute transparence. Exprimez-vous de manière positive (voir le chapitre 8) afin que vos réponses soient honnêtes, directes et constructives. Le candidat souhaite avoir une vision réaliste du poste. Répondez-lui donc le plus franchement possible. Si vous êtes positif mais manquez de sincérité, vous risquez de rebuter le candidat car il aura sans doute perçu ce manque d'honnêteté. D'un autre côté, si vous êtes constamment négatif, il ne sera guère enclin à venir travailler pour vous.
- ✔ **Informez le candidat du processus de décision et lui donner une réponse dans un délai raisonnable.** Les candidats apprécient de connaître le fonctionnement du processus (par exemple, le nombre d'entretiens, les délais de réponse, etc.). Élément essentiel, vous laisserez une bonne impression si vous allez au bout du processus et répondez à toutes les personnes reçues. Il n'y a rien de pire pour un candidat que de rester dans l'expectative pendant des mois à se demander si le résultat de l'entretien est positif ou négatif. Conformément au principe du chapitre 15 (promettre peu et donner beaucoup), respectez vos engagements, même si vous n'avez pas encore pris de décision.

De l'autre côté de la table : se préparer à décrocher un poste

Cette section examine l'utilité des outils d'écoute active et d'expression avec assurance lorsque vous passez un entretien d'embauche. Bien se présenter



- ✓ **Action** : « Dépannage informatique en autodidacte »
- ✓ **Preuve** : « J'ai utilisé mes compétences pour résoudre des problèmes de plantage informatique sur de nombreux postes de travail au sein de mon équipe, lorsque je travaillais chez X. En une journée, j'ai pu remettre tous les ordinateurs en état de marche avant l'intervention de l'assistance, qui était débordée. »

Lorsque vous apportez la preuve, habituez-vous à être concis. Allez à l'essentiel afin de donner plus d'impact à votre message. À l'inverse, détaillez vos histoires lorsque vous remplissez le tableau 16.1. Si vous disposez d'un tas de compétences et de réussites, accompagnées de preuves, vous pouvez choisir les mieux adaptées au sujet abordé. Vous êtes alors fin prêt car bien armé.

Ce tableau vous permettra de répondre à la plupart des questions couramment posées – parfois difficiles – par les recruteurs. Voici quelques questions qui demandent préparation, accompagnées de réponses conseillées :

- ✓ **Parlez-moi de vous.** Répondez à l'aide d'une pub de présentation de 30 secondes. Il s'agit des trois ou quatre points clés de votre parcours, chacun traité en une phrase, qui résument vos points forts et qualifications. Résumez en particulier votre expérience, vos compétences techniques, votre formation et un point qui caractérise votre parcours.
- ✓ **Pourquoi ce poste vous intéresse-t-il ?** « Parce que j'ai besoin de bosser » n'est pas la meilleure réponse. Montrez comment ce poste vient à point nommé dans votre carrière et est adapté à vos centres d'intérêt. Énumérez ensuite quelques-uns de vos points forts ou compétences pour montrer comment ils s'accordent avec les caractéristiques du poste. Cette réponse pleine d'assurance prouve au recruteur que vous pouvez être le candidat idéal pour ce poste.
- ✓ **Qu'aimiez-vous le plus et que détestiez le plus dans votre ancien poste ?** Mettez l'accent sur le positif. Concernant les aspects négatifs, donnez un ou deux éléments en les expliquant brièvement et en employant un langage constructif. Votre réponse doit être sincère mais ne laissez transparaître aucune amertume ou colère. En ce qui concerne les aspects positifs, insistez sur les choses que vous avez accomplies. Prenez deux exemples du tableau 16.1.
- ✓ **Quels sont vos points forts ?** Prenez deux ou trois éléments du tableau 16.1. Choisissez des forces en rapport avec les exigences liées au poste et étayez vos arguments à l'aide d'histoires.



Ève Cartier postule comme responsable d'un service client. Voici ce qu'elle répond aux quatre questions difficiles, en suivant les conseils donnés précédemment :

Q : Mademoiselle Cartier, parlez-moi de vous.

R : J'ai dix ans d'expérience dans le service à la clientèle, plus cinq ans dans le management. Je suis diplômée d'une école de commerce et j'ai baigné dans la formation du personnel au service à la clientèle.

Q : Pourquoi ce poste vous intéresse-t-il ?

R : Vous avez mentionné que vous étiez une société en plein essor souhaitant donner une orientation marquée vers le service à la clientèle dans votre activité. C'est le genre de défi que je recherche. Ces cinq dernières années, dans mes fonctions d'encadrement, j'ai participé à la constitution d'équipes dans l'optique d'offrir un service client de premier ordre. Cela m'intéresse beaucoup de faire ça au sein d'une entreprise en plein développement présentant cette orientation.

Q : Qu'aimiez-vous le plus et que détestiez le plus dans votre ancien poste ?

R : J'aimais beaucoup de choses dans mes anciennes fonctions, ce qui explique que je sois restée plus de cinq ans à ce poste. J'avais une très bonne équipe et j'ai pris beaucoup de plaisir à contribuer à la rendre très performante. J'appréciais les services que nous offrions à nos clients avec une grande sincérité. Les points négatifs sont surtout en rapport avec ce qu'est devenue l'entreprise. En raison d'une chute d'activité, les avantages et services, proposés aux clients et aux employés, ont baissé en qualité et en quantité. C'est la raison pour laquelle cela m'intéresse particulièrement de travailler pour une société comme la vôtre en pleine expansion.

Q : Quels sont vos points forts ?

R : Tout d'abord, mes compétences en management. Mon parcours montre que je suis capable de monter une bonne équipe et d'aider les employés à assurer leurs fonctions en privilégiant le service à la clientèle. Ensuite, mes qualités relationnelles et de communication, tant à l'écrit qu'à l'oral, m'ont permis, non seulement de motiver mes équipes, mais également de contribuer, dans tous les départements, à bien installer le service client au sein de l'entreprise. Enfin, j'ai un bon esprit d'initiative qui me permet de développer des stratégies pour résoudre les problèmes. Lorsque j'ai pris mes fonctions dans mon ancienne entreprise, le service client ne donnait pas satisfaction. Avec les employés et l'encadrement, j'ai fait en sorte de mettre en place des procédures et un programme de formation qui ont rétabli l'ordre, et ont donné une identité de service à notre activité.

Connaître, évoquer ou masquer ses failles

La notion de défaut est toute relative : nous envisagerons ici ce qui, dans votre parcours professionnel, est susceptible de vous desservir si vous en faites une évocation peu habile lors de l'entretien. L'important, c'est la modalité de parole adoptée. Si vous abordez une faiblesse ou une erreur d'une voix anxieuse ou paniquée, vous donnez à l'employeur de bonnes raisons de penser que ces défauts risquent de s'avérer problématiques.

Se préparer à évoquer ce qui risque d'être perçu comme une défaillance revient à prendre un parapluie pour sortir sous un ciel menaçant. Emportez votre parapluie et il ne pleuvra pas (permettons-nous un peu de superstition). En revanche, le jour où vous l'oubliez, il pleut des cordes. Préparez-vous en identifiant ce qui peut être interprété comme des éventuels handicaps. Voici des exemples courants :

- ✓ un poste occupé très longtemps ;
- ✓ un très grand nombre de postes et d'entreprises à son passif ;
- ✓ de l'expérience dans un autre secteur d'activité ;
- ✓ une période de chômage ;
- ✓ un licenciement à son passif ;
- ✓ aucune expérience dans une entreprise de cette taille ;
- ✓ une formation insuffisante ou dans un domaine complètement différent ;
- ✓ une surqualification.



Une fois énumérés tous les handicaps ou défauts qu'un recruteur risque de voir en vous, entraînez-vous à répondre aux questions qui pourraient tomber. Voici un processus efficace, en trois étapes, pour aborder vos points névralgiques :

1. Réfléchissez : avec quel facteur de capacité ou de potentialité la question est-elle le plus en rapport ?

Ne vous précipitez pas pour répondre, réfléchissez bien. Si vous répondez immédiatement plein de choses en bafouillant ou en hésitant, le recruteur s'interrogera sur votre fiabilité et votre crédibilité. Il faut afficher en permanence calme et confiance à chaque question posée au cours d'un entretien.

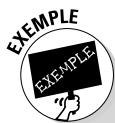
2. Répondez brièvement avec des faits.

L'important est ici d'être bref. De longues explications peuvent passer pour une tentative de rationalisation ou le repli dans une attitude défensive. Évitez également les remarques qui commencent par « Oui,

mais... ». Ce genre de commentaire donne l'impression que vous cherchez des excuses ou que vous vous sentez agressé. Exprimez-vous de manière directe.

3. Réorientez la conversation vers vos points forts.

Il peut s'agir des enseignements tirés de l'expérience, des progrès effectués ou de ce que vous pouvez offrir maintenant. Dans la mesure du possible, lorsque vous redirigez la conversation vers un élément positif, reliez votre commentaire aux exigences du poste.



Comment se mettre tout seul des bâtons dans les roues (*Tact avant toute chose*)

Il y a quelques années, je faisais passer des entretiens afin de pourvoir un nouveau poste d'encadrement dans l'entreprise où je travaillais. Parmi tous les candidats que j'ai reçus, il y avait une candidate qui sortait du lot par ses compétences et son parcours remarquables. En examinant son parcours, je lui ai demandé pour chaque poste les raisons pour lesquelles elle avait quitté l'entreprise. Quand nous avons abordé le poste qui se rapprochait le plus de celui que nous proposons, cette candidate s'est mise à rougir, en fournissant une réponse vague et alambiquée. Je suis revenu deux fois à la charge, en reformulant la question pour essayer d'obtenir une explication claire de sa part. Mis à part un « Vous savez comment c'est, il faut parfois passer à autre chose », je n'ai obtenu aucune véritable information. À la troisième tentative, elle m'a répondu de manière sèche et agitée, ce que je n'ai pas manqué de noter. Lorsque je lui ai demandé des références, je tenais à en avoir une tirée de son expérience, en rapport avec

les fonctions que nous proposons. Elle en a donné une, mais en manifestant une réticence.

Qu'est-ce que j'ai découvert ? Elle avait été licenciée pour des raisons très compréhensibles. Son précédent employeur a dit qu'elle serait probablement performante si elle disposait d'une grande autonomie et avec peu de contrôle hiérarchique. Il y avait eu rupture, car elle refusait de suivre les orientations données par son responsable.

Même si elle figurait en tête de notre liste de prétendants au poste, nous ne l'avons pas recrutée. Sans doute les raisons pour lesquelles elle avait été renvoyée (sens de l'autonomie trop développé) nous intéressaient pour le poste à pourvoir, mais elle n'a pas été prise car elle ne s'est pas montrée honnête dans ses réponses. Les employeurs recherchent de l'honnêteté. Nous ne lui reprochions pas ce qui lui était arrivé, mais plutôt le fait de ne pas nous l'avoir avoué. Si elle avait joué cartes sur table, nous l'aurions recrutée.

Pendant votre préparation, choisissez un atout vers lequel détourner la conversation pour chaque faille identifiée. Voici comment procéder dans le cas du handicap consistant à avoir occupé trop de postes (autre forme de talon d'Achille).



1. Prenez le facteur de potentialité du sérieux ou de la stabilité.

2. Répondez quelque chose de ce genre :

« J'ai eu un grand nombre d'expériences en raison de plusieurs licenciements économiques, d'occasions d'évoluer et d'acquérir de nouvelles compétences. »

3. Réorientez la conversation vers les atouts :

« Cela m'a aidé à élargir mon éventail de compétences, ce qui me serait très utile pour le genre de poste que vous proposez. En outre, mes diverses expériences m'ont appris à m'adapter aux changements. Vous avez parlé de la nécessité de modifier l'organisation de votre lieu de travail et c'est l'un des aspects qui m'a attiré dans la fiche de poste. »

Éviter que le talon d'Achille ne soit transpercé, tel est l'enjeu vital. Cela implique d'abord d'être capable de répondre à ces deux questions délicates fréquemment posées par les recruteurs :

✔ **Quels sont vos points faibles?** Pour cette question généralement posée juste après celle sur vos points forts, la pire réponse consiste à dire que vous n'avez aucun point faible ou que votre point faible est d'essayer de répondre à cette question. Choisissez plutôt deux faiblesses, puis réorientez la conversation vers vos atouts.

✔ **Pourquoi avez-vous quitté votre précédent poste?** Donnez une brève explication qui révèle des faits, mais sans entrer dans les détails. Si vous demeurez émotionnellement marquée par une expérience, comme par exemple dans le cas d'un licenciement, évitez d'afficher de l'amertume, de la colère ou de vous mettre sur la défensive.

Qui ne commet pas d'erreurs et n'essuie pas des tempêtes dans sa vie? Évidemment, on est rarement fier d'un licenciement économique, mais montrer ce que vous avez appris de cette expérience vous grandit. On consentira souvent à vous offrir une seconde chance. Mais, si vous êtes amer, en colère ou sur la défensive, n'acceptant pas la réalité de ce qui vous est arrivé, l'employeur, voyant les difficultés se profiler à l'horizon, sera plutôt tenté de vous laisser couler que de se risquer à vous secourir.



Faire un tabac en entretien

Votre CV est votre document marketing et l'entretien la visite commerciale. Lors d'un entretien vous vendez vos services, en posant les jalons, dans l'objectif du recrutement. La marche à suivre pour une visite commerciale (voir le chapitre 15) s'applique en grande partie lorsqu'il s'agit de se présenter au cours d'un entretien d'embauche. Cette section vous donne des directives pour réussir l'entretien et vous indique les écueils à éviter. Vous y trouverez également des conseils pour vous présenter à votre avantage.

Gagnants et perdants



Quelle que soit la qualité de votre présentation lors de l'entretien, vous n'avez aucune garantie de décrocher le poste. Il s'agit d'une compétition avec d'autres candidats et, même si vous êtes au sommet de la forme, votre profil peut ne pas être celui qui convient le mieux au recruteur. Néanmoins, certains facteurs peuvent augmenter ou diminuer vos chances de succès. Gardez à l'esprit les pièges suivants, en particulier les comportements qui, dans l'échange, vous condamnent d'avance à être refusé :

- ✔ **Distraire le recruteur** : en entretien, ce n'est pas le moment de mâcher un chewing-gum, de tripoter ses bijoux, de se tortiller sur sa chaise, de fumer, de ne pas tenir en place ou de se ronger les ongles. Ces comportements inappropriés et désinvoltes agacent le recruteur, et peuvent l'empêcher de bien écouter ce que vous dites.
- ✔ **Parler pour ne rien dire ou être évasif, trop prolix** : lorsque le recruteur vous pose une question, ne soyez pas verbeux et ne fournissez pas de réponses alambiquées. Les élucubrations engendreront le désintérêt du recruteur.
- ✔ **Critiquer les anciens collègues ou chefs** : il n'est pas rare d'avoir une mauvaise expérience dans une entreprise. Montrer de l'amertume en ressasant ce qui s'est passé n'est pas bien vu par les employeurs potentiels. Lorsque vous critiquez un ancien chef, même à juste titre, vos propos sont négatifs. Vous avez déjà rencontré un employeur désireux de recruter une personne négative ?
- ✔ **Montrer peu d'intérêt ou d'enthousiasme** : si vous avez l'air rigide et que vous parlez sur un ton monocorde, vous donnez l'impression que vous n'êtes pas motivé ou que vous n'avez pas l'énergie suffisante pour fournir un travail de qualité. Poser peu de questions, voire aucune, n'est pas un signe de grand intérêt pour le poste. Le manque d'enthousiasme risque d'inciter le recruteur à ne pas vous embaucher.

✔ **Ne pas parvenir à exposer ses résultats** : l'expérience témoigne de la durée et non de la performance. Si vous n'êtes pas capable de décrire vos réussites aux différents postes occupés, vous ne donnez pas au recruteur une bonne raison de vous engager.

À l'époque où j'étais en charge de recrutement, lorsque j'explorais le parcours professionnel des candidats, la plupart pouvaient expliquer les responsabilités qu'ils avaient eues, mais quand je leur demandais de me parler de leurs principales réussites sur chaque poste, seul un tiers d'entre eux parvenait à répondre clairement à la question.

✔ **Être désagréable** : se mettre sur la défensive, être arrogant, condescendant ou hypocrite, autant d'attitudes qui rebutent à coup sûr votre auditeur. Il existe une différence entre assurance et insolence, entre ingéniosité et prétention. Adopter un ton sincère paie toujours, surtout lors d'un entretien d'embauche.



Voici des directives à suivre pour s'en tirer à merveille lors d'un entretien. Considérez-les comme des critères à employer pour évaluer votre prestation.

✔ **Exprimez-vous de manière claire et concise.**

- Avez-vous répondu aux questions avec franchise ?
- Avez-vous fourni des réponses dans un langage compréhensible pour le recruteur en évitant de jargonner ?
- Avez-vous répondu aux questions avec suffisamment de détails pour être clair, sans en faire trop et apparaître comme trop bavard ?

✔ **Soyez positif et affichez de l'assurance.**

- Vous êtes-vous exprimé dans un langage constructif ?
- Avez-vous parlé en regardant la plupart du temps votre interlocuteur dans les yeux ?
- Votre voix était-elle expressive, forte et claire ?
- Avez-vous fait des gestes pour mettre l'accent sur certains points ?
- Vous est-il arrivé de sourire lorsque vous avez révélé vos expériences ?

✔ **Révélez vos compétences et vos réussites.**

- Avez-vous clairement montré vos atouts et ce que vous avez réussi ?
- Avez-vous fourni des exemples pour étoffer le récit de votre parcours ?

✔ **Informez-vous sur le poste, l'entreprise et les employés.**

- Avez-vous maintenant une idée du profil de l'entreprise ?
- Avez-vous une idée plus précise sur votre patron potentiel et les autres membres de son équipe ?
- Avez-vous bien compris en quoi consistait le poste, ainsi que les exigences qui lui sont associées ?
- Avez-vous posé des questions pour apprendre des choses sur ce thème ?

Si vous répondez positivement à presque toutes les questions de ces quatre domaines, c'est que vous avez réussi votre entretien. Que vous décrochiez ou non le poste, si vous avez visé juste sur ces questions, cela signifie que vous avez été performant lors de l'entretien. Si vous vous évaluez après chaque entretien selon ces critères, vous pourrez progresser et maîtriserez la technique consistant à vous présenter avec assurance.

Réussir son entretien

Votre réussite lors de l'entretien repose sur la qualité de votre prestation. Vous savez que vous souhaitez être clair, concis, positif et sûr de vous, autant d'éléments essentiels pour s'exprimer avec assurance. Voici sept conseils de communication pour atteindre ces objectifs et vous montrer performant en entretien :



✔ **Faire une bonne première impression.** Les impressions se forment rapidement lors d'un entretien. Soignez donc les premiers instants. Saluez chaleureusement votre interlocuteur, connaissez et employez le nom du recruteur pour vous adresser à lui, parlez franchement en animant vos propos et engagez-vous dans la conversation. Comme pour une présentation formelle (voir le chapitre 14), votre nervosité doit devenir énergie libérée par l'adrénaline. Affichez votre dynamisme dès le départ et vous apparaîtrez aux yeux du recruteur comme une personne que l'on a envie d'écouter.

✔ **Écoutez bien les questions.** L'un des meilleurs moyens de fournir des réponses claires et sincères consiste à bien comprendre les questions. Écoutez patiemment. Demandez des éclaircissements si vous ne saisissez pas bien une question. Si nécessaire, paraphrasez la question pour confirmer votre compréhension. Cette écoute active vous aide non seulement à bien saisir la question, mais vous offre également du temps pour réfléchir à la façon d'y répondre. Et en réfléchissant avant de parler, vous augmentez les chances de faire passer votre message avec assurance.

✔ **Abordez les besoins du poste tôt dans l'entretien.** Il s'agit des exigences du poste. Demandez par exemple : « Que recherchez-vous chez le candidat idéal à ce poste ? » ou « Quels sont vos besoins concernant ce poste ? » En obtenant ces informations, vous apprenez ce qui est important pour le recruteur et cela vous aide à déterminer les éléments les plus essentiels de votre parcours pour répondre au profil.

✔ **Dites en quoi vous êtes capable de répondre à ces besoins.** Une fois les besoins découverts (par exemple, savoir communiquer lors d'une visite commerciale ; voir le chapitre 15), indiquez avec confiance, dès que l'occasion se présente au cours de l'entretien, ce que vous pouvez faire et avez déjà apporté pour satisfaire ce genre d'attente. Employez un langage positif (voir le chapitre 8) en mettant l'accent sur les facteurs de capacité et de potentialité. Ces besoins doivent ressortir dans vos réponses.

✔ **Vers la fin de l'entretien, vérifiez si le recruteur a des inquiétudes vous concernant ou des points qui le tracassent.** Essayez subtilement de savoir si des choses dans votre parcours ennuient le recruteur. Ce n'est pas après avoir quitté son bureau que vous pourrez soulever ces points. Posez donc une question de ce genre :

« À partir de notre discussion, pouvez-vous m'indiquer si vous souhaitez que je revienne sur certains éléments de mon parcours qui vous posent encore question ? »

Cette invitation polie vous permet souvent de soulever un ou deux points. Faites cela très simplement, éventuellement en approfondissant d'abord afin d'avoir une idée plus précise du problème. Encore une fois, restez patient et sincère afin de ne pas mettre le recruteur dans l'embarras.

✔ **Menez votre enquête.** Les recrutements les plus réussis sont le fruit d'un échange réellement bilatéral au cours duquel se matérialise une adéquation entre les attentes de l'employeur et celles du candidat. À vous donc d'évaluer les opportunités qu'offre le poste et l'entreprise. Cela implique donc que vous prépariez et posiez vos questions tout au long de l'entretien.

Avant l'entretien, renseignez-vous de diverses manières sur l'entreprise et le poste, puis servez-vous de l'entrevue pour affiner votre opinion. L'idéal est de poser des questions ouvertes à l'aide de l'outil d'écoute active d'approfondissement (voir le chapitre 5). Définissez au préalable les thèmes clés que vous souhaitez aborder, puis posez des questions ouvertes. Ayez vos notes avec vous (pas besoin d'apprendre par cœur vos questions). Gardez à l'esprit que le questionnement est un signe d'intérêt.



Voici quelques sujets essentiels sur lesquels peuvent porter vos questions :

- tâches du poste;
- exigences du poste;
- attentes liées au poste;
- performances requises;
- place du poste dans la structure de l'entreprise;
- raisons pour lesquelles le poste est vacant;
- style de management du responsable;
- fonctions tenues par le recruteur depuis qu'il est dans l'entreprise;
- historique de l'entreprise;
- panorama de l'activité de l'entreprise;
- avenir de l'entreprise;
- opportunités de croissance;
- culture de l'entreprise;
- rémunération et avantages sociaux;
- formation et ressources disponibles;
- prochaines étapes du processus de recrutement.

Lorsque vous vous présentez avec clarté et confiance, dans les mots comme dans les attitudes, et que vous posez des questions pertinentes qui poussent à la réflexion, vous apparaissez comme un candidat positif et motivé, profil apprécié des employeurs.

Chapitre 17

Relever les défis du management

Dans ce chapitre :

- ▶ Coacher les employés à se montrer performants.
- ▶ Animer des réunions avec efficacité.– Tout faire pour bien travailler avec son chef.
- ▶ Bâtir des relations qui relient les différentes fonctions de l'équipe.

Quel que soit le département auquel vous appartenez dans une entreprise, lorsque vous avez une fonction d'encadrement, votre travail n'est pas simple. Encadrer et diriger, c'est non seulement être responsable de son travail, mais aussi de celui de ses subordonnés. Cela implique également de mener son équipe et d'être capable de bien mener les relations avec la hiérarchie et ses homologues des autres départements afin de décrocher de bons résultats. Pas étonnant que, malgré un bon salaire, vous finissiez les journées avec des maux de tête.

Les échanges entre personnes sont la clé du management efficace. Votre expertise technique ne suffit plus dans une fonction d'encadrement. Si vous n'êtes pas capable de travailler et d'interagir efficacement avec les autres, vous êtes un mauvais chef et un handicap pour votre organisation. En fait, si vous êtes un responsable digne de ce nom, vous vous apercevrez sans doute que vous passez plus de temps à parler avec les autres qu'à exécuter les tâches incombant à votre équipe. La plupart des responsables, à tous les niveaux d'une entreprise, trouvent que l'exigence de leur fonction tient en grande partie à l'effort permanent de communication. La compétence technique est naturellement essentielle, mais elle ne vaut pas seule si vous êtes manager.

Dans les séminaires sur le management, je demande parfois aux participants de faire part des qualités et des défauts qu'ils ont perçus chez les responsables qu'ils ont eu l'occasion de côtoyer. Les réponses incluent des éléments en lien direct avec les échanges entre personnes. Ils citent par exemple les aspects positifs suivants :

- ✓ communique avec franchise et clarté;
- ✓ fournit des avis et retours d'information honnêtes et constructifs;

- ✓ écoute de manière réceptive ;
- ✓ partage ses informations avec tout le monde ;
- ✓ demande l'avis des autres quand il gère des problèmes ;
- ✓ reste calme sous la pression.

Côté négatif, on signale un manque dans les comportements cités précédemment ou une manière plutôt rude de les afficher. Cela montre que le management est surtout une question d'influence sur les subordonnés. Or votre façon de les influencer, aussi bien positivement que négativement, commence par la façon dont vous communiquez et agissez avec eux.

Ce chapitre se penche sur quatre défis du management et la façon de les relever en utilisant les outils d'écoute active et d'expression assurée. Il s'agit de tout faire pour que vos employés soient performants, d'animer des réunions utiles, d'avoir de bonnes relations avec votre chef, et d'interagir avec les autres départements de l'entreprise afin de tisser des liens et de ne pas laisser des histoires de prés carrés vous mettre des bâtons dans les roues.

Coacher son personnel

En matière de management, le *coaching* consiste à développer et optimiser les ressources de votre personnel afin qu'il évolue à son meilleur niveau. Il s'agit de coopérer avec les gens pour les aider à être non seulement performants mais également sûrs d'eux et autonomes. Voilà pourquoi, en matière de management, le coaching implique une communication réellement bilatérale. Les conversations autoritaires et unilatérales ont tendance à étouffer l'autonomie et la confiance en soi et ne favorisent pas les performances de haut niveau. Pour plonger au cœur de la question générale du coaching, vous pouvez consulter *Le Coaching pour les Nuls* (de Jeni Mumford, Éditions First, 2007).

À la base des compétences en matière de coaching qui permettent de sublimer les performances de vos employés figurent les qualités relationnelles. Les responsables capables d'être des locuteurs qui s'expriment avec assurance et des auditeurs actifs ont les outils pour favoriser la collaboration et les interactions véritablement bilatérales. Ils sont fermes (au lieu de faire preuve de rudesse), patients (au lieu de se précipiter) ou compréhensifs (au lieu d'être passifs) quand la situation l'exige.



Voici six conseils en matière de communication que vous pouvez suivre pour motiver vos employés et obtenir des performances de qualité de leur part.

Faire part de ses attentes : des résultats d'abord !

Lorsque vous déléguez et assignez des missions, dites bien à votre équipe ce que vous attendez d'elle. Dans votre message, concentrez-vous sur les résultats et non les méthodes. Laissez-les décider comment s'y prendre et attirez leur attention sur les bons résultats que vous souhaitez les voir obtenir. Pour définir vos attentes avec la plus grande clarté, développez les éléments suivants :

- ✓ les *livrables* que vous souhaitez, à savoir les éléments ou produits résultant des tâches exécutées ;
- ✓ la *qualité* des livrables, à savoir les caractéristiques d'une bonne performance ;
- ✓ la *manière*, c'est-à-dire par exemple, si la mission ou le projet implique des interactions fréquentes avec les autres, le comportement positif que vous souhaitez les voir adopter.

Pour exposer vos attentes, vous devez vous exprimer avec assurance et vous montrer direct, concis et confiant. Lorsque vous communiquez vos attentes en matière de performance et laissez vos employés faire leur travail, la probabilité qu'ils obtiennent les résultats souhaités grimpe en flèche. Il n'y a aucun mystère puisque l'objectif est clair.



Déléguer, ce n'est pas dire aux autres comment faire. S'ils ignorent comment s'y prendre, montrez-leur, mais, une fois la formation achevée, mettez l'accent sur les résultats et non sur les méthodes. Il existe plusieurs façons d'exécuter une tâche. Si vous vous attachez à dire aux employés comment procéder et que vous revenez constamment vérifier s'ils s'y prennent bien, vous les fliquez et versez dans le *micromanagement*. Vous êtes tellement obnubilé par les détails que vous feriez mieux de faire le travail vous-même.

En réalité, la délégation fonctionne au mieux lorsque vous expliquez clairement les résultats que vous attendez, puis vous laissez l'employé assumer ses responsabilités. C'est la caractéristique même du coaching et donc l'opposé du micromanagement.

Demander plus que vous n'expliquez

L'habitude consistant à dire aux employés comment faire leur travail et répondre à chacune de leurs questions est facile à prendre. C'est peut-être ce que vous avez vécu auprès de certains chefs, de vos parents et professeurs. Dans le coaching, vous cherchez à ce que les employés réfléchissent par eux-mêmes afin qu'ils soient autonomes et sûrs d'eux. De votre côté, l'idée est de représenter un mentor et une ressource qui stimule cette réflexion.

Au lieu de répondre à toutes les questions, de définir chaque action et de résoudre tous les problèmes soulevés par les employés, demandez-leur ce qu'ils en pensent. Ensuite, invitez-les à évaluer les différentes options et à déterminer comment mettre en œuvre la mesure souhaitée. Ne leur fournissez de réponses que s'ils ne savent vraiment pas quoi faire. Le reste du temps, posez-leur des questions pour les inciter à mener leur propre réflexion sur les situations rencontrées. Cela signifie que vous devez être capable d'utiliser les outils d'écoute active d'approfondissement et de paraphrase (avec ou sans réflexion des sentiments) afin de confirmer ce que vous entendez, ce qui les aide également à mener leur plan d'action à son terme. Le chapitre 5 vous dit tout sur ces outils.

Donner en permanence un avis sur les performances

En tant que coach, vous devez régulièrement tenir vos employés informés de leur niveau de performance respectif. Que leurs performances soient de qualité ou qu'ils doivent s'améliorer dans certains domaines, apporter un retour d'information, c'est se prononcer sur ce qui a été fait. Cela implique d'employer l'outil de description traité au chapitre 11.

Lorsque vous donnez votre avis sur les performances, faites ceci :

- ✓ concentrez-vous sur le thème ou problème en question ;
- ✓ employez le « je » pour bien vous approprier vos propos ;
- ✓ faites des observations, n'interprétez pas ;
- ✓ soyez précis au lieu d'être vague et de rester sur un plan général ;
- ✓ transmettez vos messages de manière directe et sincère.

En indiquant fréquemment à vos employés, avec clarté et franchise, à quel niveau de performance ils se situent, vous êtes reconnaissant de ce qu'ils ont bien fait et favoriser leur progression dans les domaines perfectibles.

Écouter d'abord, suggérer ensuite...

Le piège dans lequel tombe souvent les responsables, c'est d'écouter en *mode conseil*, obstacle verbal lié à l'écoute (voir le chapitre 6). Lorsqu'ils perçoivent une allusion à un problème, ils commencent par dire aux autres quoi faire. Ce style de management peut rebuter vos employés et les convaincre que vous n'êtes pas la personne vers qui se tourner lorsqu'ils ont des soucis. Il vous suffit parfois d'utiliser les outils d'écoute active pour inciter à développer le message, puis en confirmer le sens (l'émotion et le contenu factuel). Vos employés se montreront contents que vous leur ayez prêté une oreille attentive.



Le conseil est d'autant mieux accueilli qu'il est sollicité. Lorsque vos employés vous demandent des conseils, optez pour des suggestions au lieu de décréter des principes à appliquer. Voici à quoi ressemblent des suggestions : « Je vais vous donner deux idées sur lesquelles vous allez pouvoir réfléchir. ». Les décrets sont comme des ordres à suivre sans réfléchir. Les employés les rejettent souvent parce qu'ils n'aiment pas que leur responsable leur dise quoi faire. En revanche, les suggestions stimulent la réflexion et le dialogue, ce qui mène à des conversations réellement bilatérales. Les employés ont des éléments à prendre en compte mais c'est à eux de décider de leur utilisation. Préférez des suggestions positives et sincères, vous influerez sur les décisions tout en laissant une certaine autonomie à vos employés.

Inviter les employés à partager avis et contribution

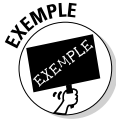
En tant que responsable, vous devez souvent donner des orientations, des informations ou des explications. Les employés peuvent alors avoir un rôle passif et ne répondre que par un acquiescement et un sourire à ce que vous dites. Veillez plutôt à ce que les auditeurs demeurent impliqués lorsque vous parlez (voir le chapitre 9). Plutôt que de ne rien faire ou de poser des questions fermées telles que « Vous avez compris ce que j'ai dit ? » – auxquelles vous n'obtenez très souvent en guise de réponse qu'un acquiescement et un sourire – formulez des questions ouvertes afin que les employés vous donnent leur avis et apportent leur contribution :

- ✓ « Qu'en pensez-vous ? »
- ✓ « Pour être certain que j'aie été clair, pouvez-vous résumer ce que vous avez compris de la mission ? »
- ✓ « Peux-tu me donner les avantages et inconvénients du plan que je suggère ? »

Cet apport contribue à clarifier votre communication, vous aide à percevoir les problèmes et stimule l'écoute et la réflexion des employés.

Aborder directement les problèmes en mettant l'accent sur les solutions

Cet effort de communication implique l'utilisation d'une adresse assurée, comme celle décrite au chapitre 10 pour régler les conflits. Malheureusement, les responsables adoptent souvent une adresse agressive lorsque surviennent des problèmes, comme le montre l'histoire suivante.



Lucie, responsable d'une équipe, trouvait qu'elle n'obtenait pas toujours la coopération de son équipe. Lorsqu'elle leur demandait d'exécuter une tâche, tous au sein de l'équipe donnaient leur accord mais ne la menaient pas souvent à bien dans les délais impartis. Elle s'est aperçue qu'elle adoptait une adresse agressive : elle haussait le ton et leur hurlait quoi faire. Le travail était ensuite effectué, mais la tendance à ne pas respecter les délais persistait. Bref, ça ne fonctionnait pas.

L'approche sans assurance (éviter d'aborder les performances insuffisantes des employés) n'aurait pas non plus porté ses fruits. Les problèmes laissés en suspens n'ont pas tendance à se régler tout seuls.

Lorsque la performance souhaitée n'est pas au rendez-vous, voici ce que donne l'approche avec assurance pour soulever le problème :

- ✔ Indiquez directement à la personne concernée les problèmes observés.
- ✔ Clarifiez les résultats que vous attendez de manière positive.
- ✔ Demandez à l'employé s'il a des idées sur la façon de répondre à vos attentes. Vos questions doivent commencer par *tu* ou *vous*. Soyez direct afin que l'employé réfléchisse à ce qu'il doit faire. La solution est trouvée de concert.
- ✔ Éventuellement, fixez une date pour faire un point sur les progrès réalisés.



Voici comment Lucie pourrait utiliser l'adresse avec assurance et encourager son équipe à assumer ses responsabilités et à tout faire pour résoudre seule ses problèmes :

« J'ai constaté dernièrement un problème de performance dans l'équipe. Quand je vous confie une mission, je vois bien que vous êtes d'accord, mais le travail n'est pas fini dans les délais. J'aimerais que vous respectiez les délais sur lesquels nous nous sommes mis d'accord. Merci de me dire ce que vous pouvez faire pour répondre à cette attente. »

Le mode de fonctionnement avec la hiérarchie

Dans leurs fonctions, l'un des défis majeurs des responsables n'est pas la relation avec leurs subordonnés, mais avec leurs supérieurs. Les chefs sont un peu comme la famille, on ne les choisit généralement pas. Selon ce qui les caractérise, certains traits, contribuent à leur efficacité et d'autres les rendent inefficaces. Le supérieur hiérarchique peut tantôt devenir

un exemple à suivre, tantôt illustrer de façon désastreuse ce qu'il *ne faut pas* faire.

Quel que soit le type de chef auquel vous avez affaire, vous ne pouvez faire autrement que de l'accepter. En fait, lorsque vous dirigez votre équipe, vous devez vous débrouiller pour manœuvrer efficacement avec votre chef. En critiquant ouvertement votre chef, vous laissez entendre à votre équipe que l'on peut se plaindre de son supérieur. Votre objectif est d'instaurer une relation vous permettant de travailler en bonne intelligence avec votre chef, sans problème ni conflit, et que ce dernier ait confiance en vous, sans douter de vos performances. Les deux sections à suivre vous dispensent des conseils de communication pour vous aider à vous en tirer dans les situations problématiques, et obtenir ainsi la confiance de votre chef.

La marche à suivre en cas de problème



Il existe toutes sortes de problèmes, souvent en rapport avec le fonctionnement et les personnes au sein d'une équipe, émanant parfois d'autres équipes ou en rapport direct avec votre chef. Une bonne règle consiste à régler tout ce qui relève de votre ressort, surtout au sein de votre équipe. Mais, quand vous devez aborder des problèmes ou inquiétudes avec votre chef, suivez ces conseils.

Proposer des solutions aux problèmes soulevés

Si vous allez voir votre supérieur ou la direction avec un problème, ayez en tête une solution. Mettez-la sur un post-it ou gravez-la sur votre bureau en lettres d'or. Faites comme vous voulez, mais mémorisez-la pour le moment où vous irez en parler plus haut. En cas de situations problématiques, l'adoption d'un langage orienté vers les solutions, comme évoqué au chapitre 8, permet d'impliquer les autres dans un état d'esprit bien plus positif que si vous vous appesantissez sur les problèmes. C'est la différence entre paraître réfléchi et constructif, et passer pour un pleurnicheur.

Fournissez les données pour expliquer le problème, au lieu de vous défouler, puis faites part de vos recommandations pour améliorer la situation. Les chefs aiment vous entendre soumettre des idées aux problèmes que vous rencontrez. Le langage plein d'assurance implique un ton sincère et non agacé.

Demander clairement de l'aide en cas de besoin

Parfois, pour régler une situation problématique, vous avez besoin de l'assistance de votre chef. Réfléchissez à ce dont vous avez besoin et faites votre demande avec franchise et assurance. Ne vous contentez pas d'allusions en priant pour que votre chef devine ce que vous avez en tête et accède à votre demande déguisée. Si vous souhaitez que votre chef appelle

quelqu'un, faites-lui en part et fournissez le numéro de téléphone. Lorsque votre chef doit donner son aval pour une dépense, dites-le-lui en précisant le montant total. Un bon moyen d'exprimer clairement votre attente peut par exemple être de lui dire : « Voici ce que j'attends de votre part et qui m'aiderait bien ».

Formulez des demandes simples et concrètes afin que votre chef y accède. Évitez de demander des choses impliquant un changement de personnalité de sa part : cela relèverait du miracle.

En cas de désaccord avec des décisions, poser d'abord des questions

Votre chef peut prendre des décisions sans vous consulter, puis annoncer que vous allez les appliquer au sein de votre équipe. Se plaindre auprès de votre équipe vous fera passer pour un pleurnicheur et sapera la décision. Demander des explications à votre chef lors de la prochaine réunion de département, technique agressive, entraîne une confrontation dont vous allez sortir perdant. Utilisez plutôt l'outil d'approfondissement (voir le chapitre 5) au cours d'un entretien en tête à tête et posez quelques questions telles que :

- ✔ « Pour quelles raisons avez-vous pris cette décision ? »
- ✔ « Que cherchez-vous à faire en optant pour cette décision ? »

Lorsque vous saisissez la motivation d'une décision, il vous est plus facile de la soutenir et de l'expliquer aux autres. Une fois l'objectif de cette décision explicite, vous pouvez influencer sur un éventuel changement. Cette information vous aide à comprendre les attentes de votre chef. Si vous suggérez ensuite de manière assurée d'autres moyens de répondre aux attentes (méthode commerciale efficace traitée dans le chapitre 15), vous pourrez peut-être convaincre votre responsable de changer son fusil d'épaule, surtout si votre suggestion implique que vous preniez les choses en main, le déchargeant ainsi de certains soucis et certaines tâches.

Aborder les soucis avec son chef de manière constructive

Faites votre choix parmi tous les problèmes mais n'en faites pas une affaire d'État. Mais si une chose que fait ou ne fait pas votre chef continue de vous énerver, il est probablement temps d'avoir une vraie conversation avec lui. Se plaindre de lui à tout le monde devant la machine à café (approche passive-agressive) favorise les commérages et génère des tensions mais ne règle pas les problèmes. Des e-mails envoyés à votre chef renfermant vos doléances peuvent s'avérer encore plus explosifs. Et si vous ruminez dans votre coin en vous répétant que vous ne pouvez rien faire (approche manquant d'assurance), vous ne ferez que broyer du noir.



La seule supposition que vous pouvez faire à propos de votre chef lorsque vous abordez vos problèmes avec lui, c'est qu'il a de bonnes intentions. Votre souhait est de maîtriser vos émotions et de vous attacher à rechercher une solution. Cette supposition vous y prépare et vous permet de faire preuve d'assurance. Suivez ensuite le modèle de résolution de problèmes du chapitre 12 selon lequel, élément le plus important, vous exposez vos observations (et non vos interprétations), vous écoutez en toute objectivité et vous recherchez une solution dans un esprit de coopération.

Don't worry, be happy boss

Faisant preuve de gestion efficace dans les situations problématiques, vous souhaitez renforcer la confiance que votre chef vous porte à travers d'autres actes de communication marquants. Cela signifie que vos performances vous permettent déjà d'obtenir des résultats. En effet, pour avoir son chef sur le dos, rien de tel que de ne pas obtenir aucun résultat.



Si vous êtes performant et ajoutez les cordes suivantes à votre arc, vous pourrez manœuvrer auprès de votre chef avec efficacité.

S'engager

Les chefs vous demandent sans arrêt de faire des choses, qu'il s'agisse de mener à bien des missions ou de leur fournir des informations. À chaque demande, répondez-lui que vous pouvez ou allez le faire (outils de l'expression avec assurance traduisant votre engagement et votre sens de l'action) comme décrit au chapitre 8. Ce genre de réponse inspire confiance. Allez jusqu'au bout en respectant vos engagements et votre chef vous considérera comme un responsable digne de confiance.



Lorsque vous répondez à ses demandes, mettez l'accent sur ce que vous *pouvez* faire et non sur ce que vous *ne pouvez pas* faire. Vous constituerez ainsi une ressource de choix et non un obstacle à l'action. Pensez également à vous affirmer et à négocier des délais que vous êtes capable de respecter (promettez peu et donnez beaucoup ; voir le chapitre 15). Si vous donnez votre accord pour des délais que vous ne pouvez respecter, vous ne ferez qu'agacer votre chef. Si vous contestez le délai fixé par votre chef sans lui faire part de ce que vous pouvez faire, vous l'énerverez également. Réfléchissez, exposez avec fermeté le délai idéal pour répondre à ses attentes, puis bouclez l'exécution de la tâche dans les temps. Cette attitude pleine d'assurance, associée à des actes, facilitera vraiment la négociation ultérieure sur les questions de délais.

Tenir informé en exposant les grandes lignes

Les chefs veulent être informés de tout ce qui a trait à vos responsabilités. Être autonome ne signifie pas être coupé de votre chef. Parlez-lui en

particulier des succès décrochés. Les chefs aiment toujours les bonnes nouvelles. Tenez-le également au courant des problèmes essentiels. Les chefs n'aiment pas les surprises. Allez le trouver si un problème peut l'intéresser. Que vous l'informiez par écrit ou lors d'une conversation en face à face (ou les deux), faites-le en ayant toujours à l'esprit ses attentes. Dans tous les cas, si votre chef continue à se demander ce qui se passe dans votre secteur, prenez cela comme le signal qu'il faut faire remonter l'information. En restant centré sur les résultats et les problèmes clés, vous exposez les grandes lignes, c'est-à-dire l'essentiel. Évitez de le noyer dans les détails. Nombreux sont les chefs à ne pas avoir le temps d'entendre ou de lire l'intégralité d'une affaire. C'est le meilleur moyen de l'amener à penser que vous ne savez pas distinguer l'essentiel de l'accessoire. D'autres, au style plus tourné vers le micromanagement, plongeront avec vous dans les détails et finiront par vous dire comment faire votre travail.

Là aussi, l'idée est de garder le contact avec votre chef. L'important n'est pas que vous l'appréciez ou non. Ce n'est pas parce qu'il ne vous voit pas qu'il ne pense pas à vous. Cela peut même être le signe que quelque chose ne va pas et c'est là qu'il vient vous trouver et vous met des bâtons dans les roues. Tenez-le donc informé périodiquement de manière plutôt informelle et la confiance qu'il vous porte augmentera.

Grouper ses questions en privilégiant ce qui est essentiel

Ayez conscience que le temps de votre chef est précieux (comme le vôtre d'ailleurs). Évitez de le déranger souvent avec une seule question. Enchaîner les interruptions n'est bon ni pour lui, ni pour vous. Bloquez une demi-heure ou une heure périodiquement pour poser toutes vos questions d'un seul coup. C'est alors vous qui dirigez l'entretien et vous facilitez la vie de votre chef.

En outre, vos questions doivent porter sur des choses importantes : orientation de l'entreprise ou du département, priorités, attentes essentielles et expériences passées en cas de situations difficiles. Ne posez pas de questions sur la façon dont vous devez faire votre travail. On vous paye pour connaître ce genre de choses. Ne posez pas de questions auxquelles d'autres personnes (vos employés, vos pairs ou le personnel administratif) peuvent répondre. Restez centré sur les points d'ordre général et vous ferez bon usage du temps et de l'attention qui vous sont accordés.



Prendre en main ses relations avec la hiérarchie

Il s'agit de mener ses relations avec son chef avec assurance, en prenant des initiatives et en assumant la direction de votre équipe et les événements qui se produisent.

Par exemple, Patricia était une responsable qui s'en sortait bien avec son équipe. Son agacement était surtout causé par son chef. Il n'était pas du genre mentor et ne lui apportait pas beaucoup de soutien. Il avait tendance à être distant et absent. Elle ne l'entendait que lorsqu'il réagissait avec vigueur à un problème ou à quelque chose qu'il n'aimait pas. Résultat, Patricia se plaignait, se mettait dans tous ses états et se sentait dans une impasse.

Elle suivit des séances de coaching sur la façon de gérer sa hiérarchie et appliqua quelques conseils qui modifièrent ses relations avec son chef. Elle prit l'initiative de programmer un entretien individuel avec lui toutes les trois semaines. Elle s'occupait de l'ordre du jour et

mettait en avant les succès et les principaux problèmes. Elle posait des questions afin de déceler l'orientation qu'il souhaitait donner à la direction du département et parfois d'obtenir un avis sur les questions qu'elle planifiait. En dehors des réunions, elle se mit à passer une tête dans le bureau de son chef pour le saluer ou bavarder brièvement. De temps en temps, elle lui envoyait également par e-mail de brefs rapports sur l'avancement des activités clés et les résultats de son équipe.

Pour la première fois depuis plusieurs années, Patricia appréciait son chef (ce qui n'est pas nécessaire d'ailleurs, rappelons-le). Ses idées et son expérience lui étaient utiles, tout comme le retour d'information qu'elle sollicitait parfois. La rancœur qu'elle éprouvait à son égard disparut et ses agacements diminuèrent considérablement. Surtout, son initiative de rapprochement l'aidera à se maîtriser encore mieux et à adopter une attitude positive avec son équipe.

Donner son avis et solliciter celui des autres en cas de besoin

Comme évoqué dans la section « Coacher son personnel », plus haut dans ce chapitre, vous pouvez et devez donner votre avis dans vos relations avec votre hiérarchie en utilisant l'outil de description. Quand votre chef fait quelque chose de bien ou vous apporte son aide, faites des commentaires positifs. Les chefs aiment eux aussi les choses positives, car ils s'ennuient parfois au sommet de la pyramide.

Mais, si votre chef ne gère pas particulièrement bien une situation, vous pouvez vous montrer plus critique. Choisissez le bon moment pour intervenir et exclusivement en tête à tête avec lui. Si vous apportez régulièrement un retour d'information positif, lorsque vous mettez le doigt sur un aspect négatif, l'éventuelle tension qu'il ressentira sera moindre. Veillez à vous montrer constructif, en faisant des observations utiles. Il revient ensuite à votre chef de se contenter d'entendre votre commentaire ou d'agir en

conséquence. Mais au moins, s'il l'entend directement de votre bouche, sans percevoir une menace, vous lui permettez de faire un choix.



Si vous souhaitez que votre chef vous donne plus souvent son avis sur vos performances, demandez-lui périodiquement. Sollicitez-le sur des événements visibles afin qu'il ait des éléments précis à vous fournir. Cela vous aidera à en savoir plus sur vos performances. Écoutez le retour d'information avec objectivité, quelle que soit la teneur de ses propos. Souvenez-vous que cette personne évalue vos performances. Il vaut donc mieux savoir si vous devez améliorer des choses plutôt que d'être surpris par la suite.

Le mode de fonctionnement avec l'extérieur

Le travail d'un nombre croissant de responsables va au-delà de la gestion d'une équipe et des bonnes relations avec la hiérarchie. Les cadres d'aujourd'hui doivent souvent traiter avec d'autres équipes, départements et responsables pour accomplir leur mission. *L'organisation matricielle* associe coordination et travail avec d'autres personnes n'ayant aucun lien hiérarchique avec vous, afin de générer des résultats et d'aider sa propre équipe à être performante. Imposer son autorité (approche agressive) est une méthode qui ne fonctionne pas, tout comme celle qui consiste à avancer timidement en implorant les autres (approche sans assurance).



Les gens coopèrent car ils ont confiance en vous et cette confiance est conditionnée par la façon dont vous interagissez avec eux. Coopérez et on vous respectera. Ayez un esprit de lutte et vous aurez des adversaires en face de vous. Il arrive que les gens coopèrent avec vous car ils espèrent, sans le dire, que, s'ils vous aident quand vous en avez besoin, vous leur renverrez l'ascenseur le moment venu.



Le mode de relations que vous développez avec les employés et responsables d'autres équipes engage la coopération dont vous pourrez disposer à l'avenir, si vous avez besoin d'aide. Suivez des conseils de communication pour vous faciliter la tâche. Ils renforceront votre approche respectueuse et pleine d'assurance des relations de travail (voir le chapitre 10).

➤ **Prenez l'habitude de partager les informations.** Si vous possédez des informations dont peut avoir besoin une personne, prenez l'initiative de les lui divulguer. N'attendez pas qu'elle vous les demande. N'hésitez pas à partager vos expériences, vos conseils glanés de l'intérieur, vos contacts et toute autre information précieuse susceptible d'être utile à autrui. Si vous êtes une bonne source d'informations, les employés vous jugeront comme un responsable avec qui il est intéressant de travailler.

- ✔ **Écoutez et découvrez les besoins des autres.** Le secret de relations de travail fondées sur la coopération au sein d'une organisation réside dans l'effort que vous faites pour connaître les autres. Lorsque vous passez du temps ensemble, vous posez des questions et manifestez de l'intérêt pour leur situation professionnelle. Vous découvrez *leurs* problèmes et besoins. Vous n'êtes pas centré uniquement sur vous.
- ✔ **Répondez aux demandes des autres dans un délai raisonnable.** Si vous répondez à votre chef, à votre équipe et aux clients externes dans les temps, vous pouvez facilement en faire de même avec les autres employés de l'entreprise, que vous considérez donc comme des clients internes. Comme le montre le chapitre 15, vous devez promettre peu et donner beaucoup en matière d'engagement afin de vous accorder le temps de satisfaire les requêtes d'autrui.
- ✔ **Songez à l'intérêt général lorsque vous résolvez des problèmes.** En tant que responsable, lorsque vous travaillez avec vos pairs sur divers thèmes, de la résolution de problèmes à la coordination de travaux, parlez de *l'intérêt général*, à savoir l'entreprise, les objectifs du projet et les attentes des clients. Quand l'intérêt général est au centre de la discussion, il ne s'agit plus d'une confrontation entre plusieurs avis, mais d'une solution à trouver ensemble pour que quelque chose se produise pour le bien d'autrui.
- ✔ **Mettez un terme officiel aux discussions.** Lorsque vous travaillez sur des problèmes et missions avec des personnes d'autres départements, assurez-vous d'apporter une conclusion à vos réunions. Écoutez activement afin de clarifier les accords conclus ou les points de vue exprimés. Renseignez-vous sur les étapes à suivre. Récapitulez les mesures à prendre. Vous pouvez même les consigner par écrit et distribuer le document à tous les participants afin qu'ils restent en mémoire. Cela permet d'éviter les malentendus et de voir ressurgir plus tard de vieux problèmes.
- ✔ **Manifester votre gratitude.** Prenez l'habitude de remercier les employés d'autres départements qui vous apportent leur aide et répondent à vos demandes. Vous pouvez même envoyer un mot à leur chef pour exprimer votre satisfaction. Les efforts d'un responsable en faveur d'autres personnes ont souvent une influence positive. Montrer que vous appréciez sincèrement l'attitude d'autrui et que vous êtes reconnaissant est un excellent moyen de favoriser la compréhension et la coopération.
- ✔ **Demandez de l'aide en fournissant des explications.** Lorsque vous faites appel à des personnes extérieures à votre équipe, expliquez vos besoins et les raisons pour lesquelles il vous faut une assistance. Soyez bref mais indiquez bien les motivations de votre demande afin que les personnes sollicitées n'aient pas à deviner l'importance de l'affaire. Exprimez cette importance à travers le ton employé, cela vous aidera à indiquer le degré de priorité.

Si le fait de vous aider ou de travailler avec vous sur une mission peut aider quelqu'un à évoluer ou à prendre part à un projet d'envergure, soulignez ces avantages lorsque vous effectuez la demande. Soyez sincère (pas d'argumentation tordue), sinon les autres penseront qu'il ne vaut pas la peine de vous aider à l'avenir.

- ✓ **Réglez les problèmes avec les pairs en tête à tête.** Comme l'indique le chapitre 13, régler des conflits ou des problèmes par e-mail est une très mauvaise idée. Foncer tout de suite voir son patron ou celui de l'autre personne pour régler un différend a également tendance à faire naître des tensions. En cas de souci, comme cela arrive souvent quand il s'agit de coordonner des travaux ou de travailler avec d'autres responsables, prenez l'initiative d'aller voir la personne et entamez le dialogue. Choisissez le modèle de résolution de problèmes du chapitre 12 le plus adapté à la situation. Cette démarche de communication constructive avec les autres responsables renforce la crédibilité et inspire le respect, ingrédients clés pour favoriser la coopération entre départements.

Nombre de responsables s'en tirent plutôt bien avec leurs subordonnés mais ont parfois du mal à communiquer avec les responsables d'autres équipes ou départements. Des guerres de territoire éclatent et les différentes parties n'ont pas les mêmes souhaits en matière de ressources et d'assistance ou ne sont pas d'accord sur la façon de travailler. Ces différences engendrent parfois des conflits destructeurs. De nombreux responsables ne perçoivent pas l'importance des relations entre départements, et le rôle majeur de la coopération pour assurer un travail harmonieux.



Dans mes séminaires sur le management, j'insiste parfois sur l'importance de la coopération au sein d'une organisation. Je raconte souvent, pour illustrer mon propos, l'histoire de deux responsables qui assuraient la direction d'un projet engageant leurs équipes respectives. En cours de route, ils eurent certains désaccords sur l'orientation à donner au projet. À mesure que la discorde s'installait, la communication directe entre les deux responsables se fit moins fréquente et ils commencèrent à se critiquer par derrière. Il s'ensuivit des critiques sournoises entre les membres des deux équipes. Je demande alors aux participants de mes séminaires de se mettre dans la peau d'un des deux responsables et de dire ce qu'il faudrait faire pour améliorer la situation. Que suggèreriez-vous ? Voici le genre de stratégie que j'obtiens souvent en retour :

Il faut que les deux responsables se rencontrent en tête à tête, mettent leurs problèmes sur la table de manière constructive et affichent le désir d'écouter l'autre avec un esprit ouvert. Il est ensuite nécessaire qu'ils clarifient les objectifs de leur projet, élaborent un plan pour les atteindre et conviennent de mettre un terme aux comportements néfastes. Ils doivent ensuite œuvrer avec leurs troupes respectives à

la mise en pratique de ce plan afin que les deux équipes coopèrent. Enfin il convient de programmer une réunion pour faire le bilan des progrès réalisés.

Une fois ces points abordés lors de la discussion, je demande aux participants de me dire ce qu'ils viennent de faire. Ils ne le perçoivent pas d'emblée, mais ils viennent de mettre en place une approche efficace pour résoudre un conflit, reposant sur une communication et une résolution de problèmes réellement bilatérales et constructives. Cet exemple permet de leur rappeler les conditions de travail qu'ils doivent mettre en place à leur poste respectif en tant que responsable.

Sixième partie

La partie des Dix



« Excusez-moi, mais vous êtes en attente depuis tellement longtemps que je ne sais plus qui vous êtes. »

Dans cette partie...

Les courts chapitres de cette partie vous donnent des conseils et des idées pour communiquer efficacement au travail et appliquer au quotidien tout ce que vous avez appris dans ce livre.

Chapitre 18

Dix idées pour une utilisation pertinente du téléphone

.....

Dans ce chapitre :

- ▶ Comprendre les interactions élémentaires au téléphone.
 - ▶ Tirer le meilleur parti de ses appels téléphoniques.
-

Le téléphone étant l'un des principaux modes de communication dans le monde professionnel, vous devez être capable de vous en servir ingénieusement afin que vos clients, collègues et tout le monde au travail aient envie de vous passer un coup de fil et de recevoir vos appels, sans pour autant accaparer votre temps.

Dans la mesure où vous ne voyez pas votre interlocuteur au téléphone, vous ne disposez pas des signaux verbaux du langage corporel (contrairement à ce qui se passe lors des interactions en face à face) qui vous aident à mieux comprendre et à vous mettre en phase avec les autres dans vos rôles de locuteur et d'auditeur. Ce chapitre vous aide à gommer cette différence et vous fournit idées et conseils pour tirer le meilleur parti de vos interactions téléphoniques.

Commencer par glisser un sourire dans sa voix

Vous avez probablement déjà rencontré une personne chaleureuse et amicale lorsque vous l'avez en face de vous, mais qui vous gratifie d'un débit d'une monotonie mortelle au téléphone. Certaines personnes n'ont pas conscience de ce comportement lorsqu'elles sont au téléphone et c'est la voix qui en est le vecteur.

En faisant pour ainsi dire sourire votre voix, que vous soyez l'émetteur ou le récepteur de l'appel, vous apparaissez d'emblée enjoué et disposé à l'entretien. En affichant une voix agréable dès le début de la conversation téléphonique, vous donnez un ton positif à l'appel et contribuez à détendre la personne à l'autre bout du fil.

Réserver un accueil professionnel

À certains postes, les gens doivent réserver un accueil téléphonique en quatre points :

- 1. Répondre en disant « Bonjour » ou « Bonsoir ».**
- 2. Signaler l'entreprise ou le département d'appartenance.**
- 3. S'identifier en donnant son nom à la personne qui appelle.**
- 4. Apporter son assistance en disant par exemple « Que puis-je faire pour vous ? »**

Les étapes 2 et 3 de ce processus fournissent des informations tandis que les étapes 1 et 4 teintent l'appel de courtoisie. Si la procédure complète n'est peut-être pas applicable à votre situation, fournissez tout de même des informations sur vous-même et gratifiez celui qui vous appelle d'un accueil chaleureux. Ce sera un début de conversation professionnelle et positif.

Diriger l'appelant vers le bon interlocuteur

Rien n'est plus agaçant pour un client que de fournir une longue explication de son problème pour s'apercevoir ensuite qu'il ne parle pas à la bonne personne. Lorsque vous répondez à ce genre d'appel, vous devez faire ceci :

- 1. Écoutez attentivement pour cerner rapidement le besoin ou le problème de l'interlocuteur.**
- 2. Avant que l'interlocuteur ne poursuive une longue explication, paraphrasez pour confirmer que le sujet de l'appel ne vous concerne pas.**

Expliquez brièvement qu'une autre personne sera mieux à même de traiter l'appel et fournissez-lui son nom et son numéro.

- 3. Si votre système téléphonique vous permet de transférer l'appel, faites-le et informez brièvement la personne en question de ce que veut l'interlocuteur.**

Cela aidera la personne qui va hériter de l'appel à être prête à le traiter et l'interlocuteur à entrevoir qu'il a été orienté vers la bonne ressource.

Bien entendu, vous devez savoir quelle procédure effectuer pour transférer l'appel. Si votre système vous permet de mettre d'abord l'interlocuteur en attente afin de vérifier la présence de la personne-ressource, l'appelant ne risquera pas ainsi de tomber sur une messagerie. Avant de procéder au transfert, communiquez à l'interlocuteur le nom et les coordonnées de la ressource et n'oubliez pas également de rappeler votre nom et votre numéro au cas où vous seriez coupés.

Mettre l'interlocuteur en attente avec courtoisie

Vous voulez agacer rapidement l'interlocuteur ? Mettez-le soudain en attente et laissez-le patienter longtemps. Même si vous recevez un grand nombre d'appels, suivez cette procédure en trois étapes afin de mettre quelqu'un en attente avec courtoisie :

1. Expliquez brièvement pourquoi vous mettez l'interlocuteur en attente.

Dites-le en une phrase de ce genre : « Un instant s'il vous plaît, j'ai un autre appel, je peux vous mettre en attente ? »

2. Obtenez la réponse de l'interlocuteur, puis mettez-le en attente.

3. Reprenez l'interlocuteur en lui disant : « Merci de votre patience. »

Si vous mettez quelqu'un en attente pour vérifier quelque chose, ne le laissez pas patienter plus d'une minute. Au-delà de ce délai, même si une douce musique est diffusée, l'interlocuteur commence à se demander si vous ne l'avez pas oublié et peut raccrocher, dégoûté. Si, pendant que l'interlocuteur est en attente, vous vous apercevez qu'il va vous falloir plus d'une minute pour trouver l'information ou répondre à sa demande, reprenez-le en ligne et expliquez que cela va prendre un peu plus de temps que prévu. Offrez-lui ensuite le choix : soit il patiente, soit vous le rappelez quand vous avez la réponse.

Lorsque vous mettez des gens en attente en raison d'un grand nombre d'appels entrants en sachant que certains risquent de vous prendre un moment, informez l'interlocuteur que cela va prendre quelques minutes. Ainsi, il ne se demandera pas où vous êtes passé.

Être naturel, ne pas réciter son texte

Si vos interactions téléphoniques sont de nature commerciale, évitez de réciter votre message standard. Même si votre rôle est d'obtenir des informations de la part des personnes que vous appelez, comme dans le télémarketing, évitez de lire votre texte. Vous serez ainsi plus naturel, votre ton sera moins monocorde et vous ne passerez pas pour un robot. Plus important encore, vous apparaîtrez comme quelqu'un qui sait de quoi il parle et pourrez instaurer une véritable conversation, surtout si vous faites suivre votre message d'une question qui invite au dialogue (voir le chapitre 15).

Lorsque je reçois des appels de télémarketing scénarisés, j'interromps parfois la personne pour lui poser une question afin d'évaluer sa maîtrise du sujet. Si elle récite son texte comme un perroquet, ma question la sidère alors que, si elle sait de quoi elle parle, elle peut facilement poursuivre la conversation.

Converser patiemment

Au téléphone, les interlocuteurs ont souvent tendance à parler en même temps, de par l'absence des signaux visuels des conversations en face à face, ce qui fait que les interruptions sont plus nombreuses et la conversation moins fluide.

Pour que la conversation soit plus harmonieuse, vous devez faire preuve d'un peu de patience et ralentir légèrement le débit en faisant en sorte de bien entendre jusqu'au bout chaque idée de l'autre personne avant de prendre la parole. Vous souhaiterez peut-être également paraphraser son propos afin d'être bien certain d'avoir compris. La transition se fait alors bien plus naturellement. Peu importe si votre attente implique un court silence. L'essentiel est que les deux interlocuteurs s'entendent, au lieu de se couper la parole.

Se mettre en phase avec le ton de son interlocuteur

Lorsque vous écoutez au téléphone, vous ne pouvez voir (et encore moins saisir) le langage corporel de votre interlocuteur. Comme je le souligne au chapitre 4, la partie non verbale du message d'un locuteur (langage corporel et ton) traduit de manière significative les émotions charriées dans le

message. Lorsque vous êtes dans l'impossibilité de voir ce que dit le corps, vous devez vous concentrer sur ce que vous entendez, à savoir les mots mais également le ton.

Lorsque le message est saturé d'émotions, restez calme et utilisez l'outil d'écoute active de réflexion des sentiments (voir le chapitre 5) afin de mettre au jour la cause de ce mouvement. Une fois le message confirmé, employez l'outil d'écoute active d'approfondissement (voir également le chapitre 5) pour disposer d'une meilleure explication de l'émotion affichée par l'interlocuteur. Servez-vous ensuite de la paraphrase avec réflexion des sentiments (toujours le chapitre 5) pour bien comprendre l'intégralité du message (contenu + sentiments).

Préciser un éventuel manque de temps

Vous est-il déjà arrivé d'être pris dans une conversation téléphonique où vous n'avez que quelques minutes devant vous et votre interlocuteur a plein de choses à vous dire ? Vous ne voulez pas (ou ne pouvez pas) l'interrompre, mais, en même temps, vous vous démenez pour essayer de mettre un terme à la conversation.

Dans cette situation, soyez direct et courtois au lieu d'essayer d'être gentil et de vous infliger une tension inutile. Annoncez dès le début le temps dont vous disposez puis tenez-vous à ce délai. Si jamais vous pensiez avoir le temps mais que l'appel se prolonge plus longtemps que prévu, dites à votre interlocuteur que vous allez devoir partir dans peu de temps : « Jérôme, je vais devoir bientôt partir. Si on pouvait conclure en deux minutes. »

S'il vous faut vraiment plus de temps, vous pouvez convenir d'un moment pour vous rappeler. Très souvent, le fait d'annoncer un temps limite incite les gens à aller à l'essentiel et à régler l'affaire sur-le-champ.



Au fait, si le téléphone sonne alors que vous êtes pris dans une conversation en face à face, ne répondez pas et laissez la messagerie se déclencher. À moins que vous ayez dit dès le départ que vous attendiez un coup de fil important, respectez le temps consacré à l'autre personne.

Bien conclure avant de mettre un terme à l'appel

Une conversation téléphonique peut fort bien se terminer sur un « Au revoir, à bientôt » sans pour autant avoir été conclue en bonne et due forme.

Les conversations téléphoniques, même s'il s'agit d'audioconférences programmées, ont tendance à être informelles. Il est donc facile d'oublier de conclure l'appel.

Conclure l'appel consiste à penser à résumer les accords éventuellement scellés ou à confirmer les engagements pris. Cela implique parfois de déterminer la marche à suivre et de décider qui doit appeler et quand. Cette conclusion claire et définitive permet aux deux interlocuteurs de se quitter sur la même longueur d'ondes, avec le sentiment que l'appel a été fructueux. Une fois l'appel conclu, vous pouvez dire « Au revoir, à bientôt » (ou vous montrer plus inventif).

Laisser des messages qui donnent envie de rappeler

L'utilisation de la messagerie vocale est aujourd'hui courante dans le monde du travail. Il vous arrive donc peut-être de parler plus souvent à un répondeur qu'à une personne en chair et en os. Cette option peut s'avérer préférable à celle qui consiste à laisser un message à une tierce personne.



Quand vous laissez un message, votre intention est que l'autre personne vous rappelle ou vous donne des informations précises. Par conséquent, évitez de parler pour ne rien dire et de bafouiller, mais ne laissez pas non plus des messages à toute vitesse. De même, n'indiquez pas trop vite vos nom et numéro de téléphone, car si l'autre personne ne vous comprend pas, elle ne rappellera probablement pas.

Vos messages vocaux doivent être relativement brefs, indiquer la raison de votre appel, comporter vos nom et numéro de téléphone, énoncés lentement et distinctement, puis préciser le cas échéant que vous souhaitez que l'on vous rappelle. Apportez clairement cette dernière précision au lieu de supposer que votre interlocuteur sait qu'il doit vous rappeler. Et, même si vous pensez que la personne a votre numéro de téléphone, redonnez-le afin de lui faciliter la vie. Si vous n'êtes joignable qu'à certains moments, indiquez-le dans votre message.

Chapitre 19

Dix idées pour améliorer le travail d'équipe

.....

Dans ce chapitre :

- ▶ Accroître la performance d'une équipe.
 - ▶ Améliorer la cohésion au sein de l'équipe.
-

Travailler en équipe, c'est coopérer et bien progresser avec d'autres personnes. À l'époque où les responsabilités et le travail de réflexion étaient surtout indépendants, on parlait de travail en équipe d'un point de vue général. Les responsables souhaitaient que les employés avancent et apportaient leur aide si nécessaire. Chacun faisait son boulot.

Aujourd'hui, dans un grand nombre d'établissements, les employés travaillent en équipe la majeure partie du temps. Les échanges entre personnes sont alors au cœur du travail. Lorsque vous agissez seul dans votre coin, vous ne vous souciez pas des relations, mais si vos fonctions exigent que vous coordonniez vos efforts avec les autres, en équipe, le sens du contact devient déterminant.

Pour accroître l'efficacité du travail d'équipe et dans le souci d'un travail harmonieux, servez-vous des dix pratiques et conseils décrits dans le présent chapitre.

Accueillir chaleureusement les nouveaux arrivants

L'intégration des nouveaux membres est parfois l'une des difficultés auxquelles sont confrontées les équipes. Les nouveaux doivent apprendre beaucoup de choses et saisir la dynamique de l'équipe. Quand on ne fait pas

grand-chose pour aider les nouveaux à s'intégrer, l'équipe a tendance à se déchirer. Les nouveaux se sentent exclus pendant un temps et parfois, quand d'autres nouveaux débarquent, deux factions se forment : la vieille garde et la nouvelle garde.

Si vous êtes solidement implanté dans une équipe, essayez toujours d'aider les nouveaux à s'intégrer le plus vite possible. Utilisez vos compétences d'écoute active afin d'en savoir plus sur le parcours de la personne. Faciliter lui la tâche en l'aidant à obtenir ce dont elle a besoin pour trouver sa place, agir de façon autonome tout en participant à la dynamique collective. Demandez aux autres de mettre le nouveau au courant des pratiques en vigueur. Invitez-le à se joindre aux rassemblements de l'équipe, par exemple au moment du déjeuner. Lorsque l'initiative est prise d'accueillir des nouveaux au sein d'un groupe, l'intégration est bien plus rapide et s'effectue plus en douceur quand tout le monde y met du sien au lieu de tabler sur l'*osmose* naturelle (ne rien faire et espérer que tout marchera comme sur des roulettes). Laisser le nouveau se débrouiller risque fort d'attirer des ennuis à tout le monde.

Garantir une bonne circulation de l'information

Dans une équipe, il est extrêmement important de se tenir mutuellement au courant. Considérez le flux d'informations comme une *boucle*. En ouvrant et en fermant la boucle, vous faites vivre le flux.

- ✔ **Fermer la boucle** signifie aller jusqu'au bout des choses et revenir vers les autres pour les informer de ce qui s'est passé et de vos conclusions sur un sujet ou de l'issue d'un problème.
- ✔ **Ouvrir la boucle** signifie prendre l'initiative d'informer les autres à l'avance ou de transmettre les informations qui leur sont immédiatement utiles, sans avoir été sollicité.

Fermer et ouvrir la boucle implique de penser aux autres et de préserver la communication à tout moment afin que chaque membre de l'équipe se sente précisément informé (dans la boucle).

Enseigner aux autres afin qu'ils apprennent

La formation mutuelle ou l'initiation des nouveaux à l'exécution de certaines tâches est souvent nécessaire au sein d'une équipe. Et cet enseignement

implique de communiquer avec les autres. Pour qu'il soit efficace, ayez d'abord à l'esprit que la personne ne connaît pas la tâche aussi bien que vous. Expliquez le processus pas à pas et traduisez les termes qui lui sont inconnus en langage simple.

En outre, invitez-la à poser des questions et répondez-y de manière claire et directe. Lorsque les gens se sentent à l'aise pour poser des questions, ils s'impliquent et apprennent bien. Vérifiez la bonne compréhension de votre « élève » en lui posant vous-même des questions ouvertes, de façon à ce qu'il donne des explications détaillées sur ce qu'il apprend. Vous pourrez ainsi distinguer les éléments bien assimilés de ceux qui restent encore confus dans son esprit. Faites de l'enseignement un processus coopératif bilatéral et non un cours magistral.

Offrir son aide

Lorsque vous employez des expressions telles que « Qu'est-ce que je peux faire pour t'aider ? », « Laisse-moi te donner un coup de main là-dessus » ou « Je peux t'aider à exécuter cette tâche si tu le souhaites », vous adoptez le langage d'un équipier indispensable. Les gens veulent savoir s'ils peuvent compter sur vous en cas de besoin et si vous les aiderez volontiers. Lorsqu'on vous demande assistance, dites toujours oui. Si vous ne pouvez aider tout de suite, informez l'autre personne quand vous pourrez le faire et tenez votre promesse. Serviable et coopératif, vous incarnez les qualités que tout le monde recherche au sein de l'équipe.

Demander de l'aide

Travailler en équipe évite d'avoir à se débrouiller tout seul. D'autres ressources peuvent vous aider en cas de besoin. En fait, les gens font souvent des erreurs inutiles lorsqu'ils essaient de comprendre par eux-mêmes ce qu'ils ne connaissent pas, au lieu de demander l'aide d'un collègue mieux informé en la matière.

Poser des questions est signe d'intérêt, d'assurance, de conscience professionnelle et non de stupidité. La seule chose vraiment stupide que vous pouvez faire est de ne pas poser de questions lorsque vous avez un doute ou devez avouer votre ignorance sur un point particulier. Ne vous excusez pas d'interroger autrui. Exprimez-vous franchement et avec confiance, en indiquant clairement votre attente. Écoutez ensuite la réponse et approfondissez si vous avez besoin d'autres informations ou d'explications. Vous souhaiterez peut-être également paraphraser les

réponses obtenues afin d'être certain de bien comprendre. C'est alors que vous serez en mesure d'appliquer ce que vous avez appris – pour en savoir plus sur l'approfondissement et la paraphrase, reportez-vous au chapitre 5.

Parler franchement en réunion

Plus vous travaillez en équipe, plus vous devez assister à des réunions. Les équipes ont besoin de réunions pour coordonner les activités et communiquer collectivement de façon à ce que les actions convergent vers un même objectif. Pour que le travail d'équipe soit efficace, il faut que les membres ne se contentent pas d'assister aux réunions. Déguster les viennoiseries en prenant le café ne suffit pas non plus.

Dites ce que vous pensez avec assurance à chaque réunion. Proposez des idées et exprimez des opinions pour aider l'équipe à obtenir des résultats. Si vous avez tendance à parler doucement, efforcez-vous de faire porter votre voix et apportez votre contribution à l'équipe, qui a vraiment besoin de vos idées.

Écoutez activement et manifestez votre intérêt pour les réunions (sans aller jusqu'à l'enthousiasme hypocrite). Contribuez activement de sorte que la réunion devienne l'occasion d'une réelle conversation bilatérale et constructive.

Évoquez les résultats

De nombreuses équipes tombent dans un piège courant : se disputer sur la façon d'exécuter des tâches. Les résultats à obtenir sont occultés au profit d'un débat portant sur le sujet suivant : ta méthode contre ma méthode.

Remplacez les résultats au centre de ces discussions, surtout lorsque vous devez planifier la résolution de problèmes avec les membres de votre équipe. Posez les questions suivantes : « Quels sont les objectifs à atteindre? » ; « Quels sont les résultats visés? » et « Quels sont les besoins des clients à satisfaire? » Les débats seront ainsi recentrés sur les résultats et non sur les méthodes.

Faire des commentaires positifs

Vous pouvez donner votre avis sur les performances des membres de votre équipe. Cette communication empreinte de franchise permet de renforcer le travail collectif. Veillez simplement à *décrire* vos observations fondées sur des faits au lieu de faire des commentaires subjectifs sur les performances des autres.

Livrez vos impressions afin de témoigner de performances satisfaisantes. Lorsque les autres vous aident ou prennent des mesures qui aident l'équipe à atteindre ses résultats, dites que vous appréciez. Assurez-vous d'être précis et non d'adresser des louanges générales.

Si quelque chose ne va pas, livrer ses observations de manière directe et positive permet d'aider les membres de l'équipe à réfléchir à leur contribution et à tirer des enseignements. Il ne s'agit pas de juger les autres mais de renforcer les performances et comportements débouchant sur un travail d'équipe efficace. Le fait de donner régulièrement votre avis, en restant constructif, vous installe dans un rôle de leadership particulièrement précieux pour que l'équipe réussisse.

Prendre les problèmes à la (bonne) source

Lorsque les gens travaillent en équipe, les problèmes sont inévitables. En fait, un moyen de savoir si une équipe sera efficace est d'observer la façon dont ses membres règlent les problèmes : est-ce qu'ils se tirent dans les pattes, disent du mal des autres dans leur dos, forment des factions? Toutes ces réactions ne favorisent pas le travail d'équipe mais déclenchent de petites guerres intestines aussi puériles que nuisibles.

Régler les problèmes est la condition *sine qua non* pour qu'une équipe assume ses responsabilités, en se montrant solide et efficace. Lorsque des problèmes nuisent à toute l'équipe, inscrivez-les à l'ordre du jour d'une réunion afin que les membres les règlent de manière collégiale. Lorsque les problèmes concernent une personne en particulier, allez la trouver pour les évoquer avec elle. Dans un cas comme dans l'autre, contribuez à faciliter le processus en utilisant les outils de communication et modèles de règlement des conflits décrits dans la quatrième partie de cet ouvrage.

Conserver le sens de l'humour

Des rires récurrents au sein d'une équipe sont un des signes de son bon fonctionnement. Rires non de moquerie ou de dérision, mais rires qui indiquent un travail réalisé dans la joie et la bonne humeur, en dépit même des difficultés rencontrées. Lorsqu'il ne confine pas à la sottise, l'humour apporte une légèreté qui diminue la tension, peut-être bien mieux que toute médecine.



Une équipe est une somme de personnalités. Essayer de faire en sorte qu'elles travaillent ensemble n'est pas une mince affaire. Si vous parvenez à orienter l'action concertée en injectant dans les relations collectives cette force de l'humour, qui permet de dédramatiser les enjeux, alors vous éviterez les moments de déprime et le sentiment d'échec lié à l'incompréhension. Plus encore, vous parviendrez à ne plus vous centrer sur vous-même dans l'exécution de votre mission mais à penser à l'équipe.

Chapitre 20

Dix actes pour une parole crédible

.....

Dans ce chapitre :

- ▶ Devenir digne de confiance.
 - ▶ Se forger une bonne réputation grâce à ses actes.
 - ▶ Inspirer le respect.
-

La crédibilité ne s'achète pas, elle se gagne. Vous êtes crédible quand les autres croient à ce que vous dites, vous jugent digne de confiance et estiment que vous méritez le respect.

Vous gagnez en crédibilité lorsque vous interagissez avec les autres et agissez après ces interactions. La crédibilité découle d'actes en accord avec vos propos positifs et vos bonnes intentions. Ce chapitre vous livre dix actes à intégrer au travail pour assurer une parole crédible.

Tenir ses promesses

Dans le monde professionnel d'aujourd'hui, on ne tient pas toujours ses promesses. Les gens veulent compter sur vous et savent que vous allez faire suivre votre parole d'actes. Si vous dites que vous allez prendre en charge un problème, faites-le! Si vous dites que vous allez vous pencher sur un sujet et revenir vers la personne avec une réponse, agissez en conséquence!

Vous devez surtout tenir vos promesses dans les temps. Dites *quand* vous allez respecter votre engagement et faites-le dans le délai imparti. Et quand vous devez tenir informé une personne de la situation, faites-le.



Les oublis et la désorganisation ne sont pas des raisons valables pour manquer à sa promesse. Ils seront en revanche les signes évocateurs que l'on ne peut pas vous faire confiance, que vous n'avez pas de parole. Il est donc important de respecter les engagements pris envers les autres. La crédibilité s'obtient à force d'actes cohérents par rapport au discours tenu.

Rappeler les gens

Répondez à vos messages, qu'ils soient vocaux ou électroniques. Lorsque des gens vous appellent au travail et vous laissent des messages vous demandant de les rappeler, ayez l'obligeance de le faire dans un délai raisonnable, même si vous ne les connaissez pas. Laisser l'autre personne attendre deux semaines et faire trois autres tentatives pour vous contacter n'est pas un délai raisonnable.

La messagerie vocale est une technologie utile et un moyen pratique de recevoir des messages. Mais, si vous la considérez comme un trou noir, vous détruisez votre crédibilité et pourriez même être considéré comme une personne dépassée par les événements. Même si vous rappelez simplement pour dire que vous vous chargez du problème, au moins l'interlocuteur sait que vous allez faire ce qu'il faut. Les gens ne lisent pas dans vos pensées alors, si vous ne rappelez pas, ils penseront que vous les avez oubliés. En revanche, la réactivité favorise la crédibilité.

Être passionné

Pas besoin d'être très extraverti pour être passionné par votre travail et vos communications. Laissez votre passion s'exprimer dans le style qui vous distingue. Être passionné, c'est être enthousiaste et intéressé par ce que vous faites et racontez de votre activité. Cette passion glisse de l'émotion dans votre message.

Si vous communiquez sans émotion, vous paraissez terne et sans énergie, et cela n'incite pas les autres à vous écouter. À l'opposé, si vous ne maîtrisez pas vos émotions, vous pouvez rebuter les autres, par des élans excessifs et déplacés.



Un participant de l'un de mes derniers séminaires sur la communication a dit la chose suivante : « Laissez vos émotions transparaître suffisamment pour convaincre mais sans verser dans l'excès, sous peine de perdre votre crédibilité. » C'est tout à fait ça, la passion – Merci, Sara Nelson.

Montrer son expertise

Maîtrisez votre sujet et partagez vos connaissances avec les autres. Si vous ne leur communiquez pas ce que vous savez et ne livrez pas votre expertise, votre légitimité au travail s'en ressentira. Vous êtes payé pour faire un travail, c'est-à-dire pour mettre en œuvre votre compétence. Lorsque les autres

viennent vous trouver pour un service ou de l'aide, ils souhaitent que votre expertise s'exprime et non se heurter à un mur.



Veillez à communiquer votre expertise avec confiance mais sans vous montrer arrogant et rendez vos connaissances accessibles aux autres. Il n'y a pas de mal à ne pas tout savoir. Personne n'attend la perfection, mais la réponse attendue peut inciter à engager une recherche. Ne vous reposez pas sur vos lauriers. Continuez à développer votre expertise, à actualiser vos connaissances et à les partager avec les autres.

Ne pas être d'accord sans se montrer désagréable

Vous avez le droit d'avoir votre point de vue, qui, naturellement, se signale par des différences, relatives au contexte. Mais, quand vous dites « je ne suis pas d'accord avec vous », vous personnalisez le désaccord.

Préférez plutôt être en désaccord avec les idées et mettez l'accent sur ce que vous avez à dire. N'insistez pas sur le fait que vous n'êtes pas d'accord mais plutôt sur les points de vue différents. Vous aurez ainsi une discussion sur des sujets et non sur des personnes, et vous ne vous livrez pas à une lutte acharnée.

Paraphrasez le point de vue de l'autre personne pour être certain de bien le comprendre (voir le chapitre 11). Vous vous apercevrez peut-être que vous êtes d'accord sur certains éléments. Et, lorsque les gens se sentent véritablement entendus, ils sont plus enclins à entendre une autre opinion en retour.



Évitez les jugements bien ou mal quand vous analysez une opinion. Il s'agit simplement d'une vision différente des choses.

Rester calme sous pression

La tension est présente dans toutes les professions. Ce doit être le dernier élément de votre fiche de poste : « Maîtriser la tension avec calme ».

Lorsque vous demeurez relativement calme en affrontant les contraintes quotidiennes, vous augmentez votre capacité à écouter avec efficacité et à communiquer de manière constructive. À l'inverse, lorsque vous exhibez une tension, il peut vous arriver d'attiser les tensions chez les autres et de les affliger. Effet de mimétisme aussi pervers que désastreux.

Les gens veulent savoir si vous êtes capable d'écouter ce qui se passe et de les aider à surmonter les difficultés. Défoyez-vous en privé et soyez prêt à être performant publiquement. Si vous respectez ces deux principes, vous inspirerez le respect.

Aborder les problèmes de manière positive

Les problèmes font partie intégrante de tous les environnements professionnels. Vous êtes en grande partie payé pour résoudre des problèmes. Ce n'est pas parce que vous les éviterez qu'ils disparaîtront. Plaignez-vous de vos problèmes aux autres et vous leur ruinerez le moral. Attaquez les autres verbalement et accusez-les d'être à l'origine des problèmes et vous les incitez à se mettre sur la défensive. Ce sera également le meilleur moyen pour qu'à l'avenir, ils se trouvent paralysés à l'idée d'agir, craignant comme la peste la seule éventualité d'un problème.

Je suis même tombé sur des gens qui, pour ne pas prononcer le terme tabou *problème*, utilisaient des euphémismes. « Nous n'avons pas de problème, simplement des défis ardu ». Jouez autant que vous le voulez avec les mots, mais réglez les problèmes. Ce n'est pas en rayant le mot de votre petit dictionnaire cérébral que vous supprimerez sa réalité. Éviter n'est pas vaincre.

Impliquer les autres dans un dialogue constructif sur la façon de résoudre un problème porte ses fruits si vous commencez par essayer d'en comprendre la teneur. N'ayez pas peur d'enquêter sur la situation. Dites bien aux autres que personne ne sera fusillé ni même emprisonné. Orientez ensuite la discussion sur les solutions, jusqu'à en trouver une satisfaisante. Retenez la solution éprouvée suivant une approche positive, la meilleure qui soit pour résoudre des problèmes. Une solution ainsi trouvée accroît votre crédibilité.

Commencer par écouter avant d'agir

Portez des jugements hâtifs, tirez immédiatement des conclusions et réagissez avant d'avoir recueilli tous les faits et vous n'inspirerez pas confiance aux autres. Cela renforcera plutôt l'idée que vous n'êtes pas du genre à écouter et à raisonner de manière rationnelle.

Les gens veulent être entendus. Ils n'aiment pas que vous leur coupiez la parole pour leur dire quoi faire ou ce que vous allez faire. Faire preuve d'un peu de patience rend généralement bien service. Lorsque vous commencez par comprendre ce que l'autre a à dire, vous saisissez mieux quelle est la meilleure mesure à prendre. Vous pouvez alors agir en portant un jugement

avec clairvoyance, ce qui est bien mieux que de sortir de vos gonds et d'aggraver la situation. En cherchant d'abord à comprendre les choses, vous vous apercevrez peut-être qu'aucune intervention de votre part n'est alors nécessaire.

Faire preuve de sincérité

Rien ne ravage plus la crédibilité que le manque de sincérité. L'arrogance, les manipulations et la malhonnêteté conduisent les gens à vous prêter les plus mauvaises intentions et à ne plus se fier à votre parole.

La sincérité est la qualité consistant à être authentique et honnête. C'est dire ce que vous pensez et penser ce que vous dites, dans le respect de l'autre personne. C'est l'adéquation entre vos bonnes intentions et le ton employé lorsque vous vous exprimez et c'est montrer, en tant qu'auditeur, que les propos d'autrui ont de l'importance pour vous. Tout le monde peut faire preuve de sincérité, et lorsque c'est une constante, vous gagnez en crédibilité. Évidemment, il ne s'agit pas de révéler toutes vos pensées comme si vous étiez transparent (attitude bien naïve), mais d'afficher un effort d'honnêteté intellectuelle, de s'éloigner de la dissimulation.

Être direct

Souvent, surtout en cas de problème, les gens choisissent de *ne pas* être direct avec les autres. Ils placent toutes sortes d'artifices dans leur message pour faire passer la pilule. En fait, ils ne font qu'édulcorer leurs propos, déclenchant un mouvement d'inquiétude chez l'auditeur, qui soupçonne souvent que les choses sont pires que vous voulez bien le dire.



Être direct, c'est être franc et clair, ce qui ne veut pas dire brusque. Être direct, c'est aller à l'essentiel alors qu'être brusque, c'est balancer son point de vue sans ménagement en blessant l'autre. Voici un exemple pour bien distinguer les deux notions :

- ✓ **Direct** : « Le total de la page 4 de votre rapport n'est pas exact. »
- ✓ **Brusque** : « Les chiffres de ce rapport sont tous faux. Ça montre bien que tu ne connais rien au sujet. »

Être direct, c'est employer un langage afin d'exprimer votre point de vue de la meilleure manière possible. Il existe divers degrés de franchise, mais c'est à vous de façonner le message pour que l'auditeur le prenne du mieux

possible. Dans tous les cas, vous demeurez respectueux, clair et concentré sur le sujet. Il n'est alors pas besoin de lire entre les lignes de votre message.

Vous découvrirez que clarté, respect et franchise dans vos communications sont universellement appréciés. Si vous vous comportez ainsi en permanence, vous vous forgez une crédibilité sans faille.

Index

A

accusation 18, 25
achat 283
acronymes 69, 134
action 23
adresse assurée 177
adresse sans assurance 175
affects 87
agacement 208
agence d'intérim 281
agence de publicité 281
aggravation (d'un conflit) 168
agressivité 17, 18, 27, 114, 293
aide 359
aides visuelles 151, 260
air absent 110
anecdotes 152
anxiété 91, 279
appels téléphoniques 351
approche agressive 174
approche passive-agressive 176
approfondissement 70
articulations 268
assistance 276, 277
assurance 12, 21, 27, 28, 105-164, 175, 183
attaque personnelle 91
attaque verbale 19
attention 53, 88, 290
auditeur 39, 40, 72, 83, 129, 132, 190
 implication de l' 143
auditoire 255, 260
autorité 292
avoir raison 92

B

bafouillage 279
blagues 154, 264
 scabreuses 154
bon sens 153

C

cadence 273
candidat 305
capacités 124
caractère (incompatibilité de) 168
citation 263
charge émotionnelle 68
clarification 74
client 97, 281
 attentes du 284
 besoins du 283, 292
 difficile 295, 296
clients externes 9, 281
clients internes 11, 281, 300
cligner des yeux 110
coaching 334
colère 173
collaboration 28
collègues 328
commentaires personnels 138
commérages 22
commerce 281
commisération 87
communication bilatérale 86
communication écrite 307
compassion 85, 86
compétences 307
compétences informatiques 307

compétition 94
 comportements 207
 non verbaux 58
 compréhension 84, 87, 195
 mutuelle 11
 compromis 177
 concentration 55
 conclusion 148, 259, 262, 268
 condescendance 78
 confiance 113, 260, 285
 confirmation 197
 conflit 11, 18, 158, 165-242, 250
 destructeur 102
 règlement du 211
 confrontation 11, 298
 connaissances 302
 connaissances techniques 307
 conseils 44, 95
 consensus 222
 contact visuel 54, 109, 110
 contexte 146
 contenu 51, 75
 contrats 281
 conversation 286
 bilatérale 27
 stérile 35
 unilatérale 27
 coopération 177, 184, 298
 corps 271
 coups d'œil furtifs 110
 courriers électroniques 170
 critiques 22, 23, 24, 176
 CV 306

D

débat 94
 contradictoire 94
 débit 119, 273
 lent 119
 rapide 119
 décontraction 113
 décrire 201

défensive 149, 169
 demande exigeante 141
 dénigrement 90
 désaccord 137
 description 201
 désespoir 20
 désintérêt 143
 détails 258
 diagrammes 275
 dialogue 10, 136, 172, 300
 diapositives 257
 digression 73
 diplomatie 18
 discours 256
 persuasif 267
 discussion 216, 345
 distance 62
 distraction 56
 divergences 150
 dureté 18
 dynamisme 113, 310

E

échanges
 au travail 9
 échecs 102
 écho 68
 éclaircissements 197
 écoute 10, 31-45
 active 12, 23, 38, 47-100
 active empathique 86
 attentive 12, 38, 41
 compassionnelle 87
 efficace 31
 modes d' 89
 passive 12, 38, 39
 réactive 42
 réflective 42
 sélective 12, 38, 40, 42
 écriture 10
 efficacité 133
 élocution 119

e-mails 245
 incendiaires 170
 positifs 245
émetteur 11
émotion 22, 75, 172
 identifiée 78
 négative 76
 positive 76
empathie 85, 290, 296
employé 98, 99, 301, 333
 contrarié 99
 surchargé 98
engagement 123
énoncés explicatifs 140
entêtement 92
enthousiasme 116, 260, 328
entreprise 10
entretiens d'embauche 305, 317
équipe 333, 357
équipement audiovisuel 258
esprit d'équipe 309
évitement 20
excuses 176
exemple pertinent 79
exigences 18
expérience 307
expertise 364
expression
 agressive 12, 18
 assurée 12, 23
 déclencheuses 139, 140
 faciale 59
 mal assurée 12
 orale 11
 passive-agressive 12, 20
 positive 126
expressions 54
 du visage 111
 idiomatiques 134

F

facteurs de potentialité 308
faire écho 68
faits 51, 75, 270
figures de rhétorique 134
flexibilité 28
flux (de la communication) 75
formation 307
franchise 24

G

gêne 109
gestes 85, 111, 270

H

hiérarchie 158, 338, 343
histoires 152, 268
honte 209
humiliation 209
humour 153, 251, 264, 362
hypocrisie 125
hypothèses 95

I

idées 206
impuissance 20
incertitude 20, 139
inflexion (de la voix) 68
informatique 10
initiatives 23, 302
innovation 310
inquisiteur 71
insulte 92, 170
intentions 15, 108
 positives 190
interactions 173, 299
intérêt 66
internet 245

interlocuteur 16, 94, 352
 internet 10
 interprétation 203
 interrompre 74
 interruptions 61
 intervention 263
 intimidation 18, 25
 introduction 262, 263
 invites 66
 non verbales 67
 verbales 67

J

jargon technique 69, 133
 joutes oratoires 94
 juge 68
 jugement 71, 89, 319

L

langage 10
 à connotation sexuelle 138
 corporel 22, 24, 50, 107, 111
 insultant 138
 intelligible 133
 positif 123
 lecture 10
 locuteur 49, 83
 lutte acharnée 17

M

mains 112
 malentendus 14
 management 310, 333
 manies 115
 marmonnement 117
 message 12
 ambivalent 140
 cohérent 73
 compréhension du 74
 de relance 244
 incohérent 72

 non verbal 22
 sens du 87
 totalité du 87
 verbal 22
 vocaux 253
 métaphores 134
 modes d'écoute 89
 conseil 95
 critique 90
 débat 94
 défensif 91
 diagnostic 95
 entêtement 92
 identification 90
 interrogateur 92
 négation 91
 modes de transmission non verbaux 11
 modes de transmission verbaux 11
 modulation (de la voix) 116
 monologue 38, 90
 motivations 230
 mots 50
 d'hésitation 120
 déclencheurs 138
 mouvement 60

N

 négociateur
 agressif 287
 sans assurance 287
 négociation 287
 nervosité 279

O

 objectif 84, 146, 220
 objections 43, 150, 284
 observation 203
 obstacles 89
 physiques 101
 verbaux 85, 96
 opinion contraire 94
 ordres 18
 organisation 309

P

paraphrase 76, 196, 284, 296
paraphraser 76
parole10
 blessante 21
 dynamique 137
 manipulatrice 21
 positive 123, 137
patience 44, 67, 290
patron 164, 223
pauses 273
performances 336
pièges 117, 274
 vocaux 117
pitié 87
plan de communication 158
planifier 213
poste 321
posture 59, 111, 271
préjugés 40
présentation 255, 269
 efficace 255
pression 365
prix 289
problèmes 29, 96, 135, 158, 172, 297,
 337, 366
processus 303
promesses 101, 363
prononciation 119
public 160, 261, 276

Q

question 68, 92, 136, 141, 157, 265, 277, 311
 d'approfondissement 69
 en salve 93
 fausse 71
 fermée 69, 312
 informative 313
 introspective 314
 ouverte 69, 70, 155, 312
 personnelle 316
 rhétorique 265

R

railleries 154
réactions vives 236
récapitulation 268
récepteur 11, 34
réception 34
reconnaissance 87, 303
recrutement 305
recruteur 305
réflexion des sentiments 79
réfutation 94
regard 108
 fixe 58, 110
 fuyant 58
 vague 108
règlement 139
relance 69
relations humaines 135
réponse 34, 68, 141, 277
reproches 18, 169
requête 61
respect 28, 45, 88, 184
responsabilité 23
résultats 148, 335
retour verbal 45
réunions 159, 360
réussites 329

S

sang-froid 28, 255, 298
sarcasmes 22, 63, 154
scène 276
sentiments 52, 79, 208
sens 151
service client 281, 289
sigles 69, 134
signaux 66
silence 51, 67
sincérité 67, 116, 192, 285, 292, 367
situations conflictuelles 171, 184, 189, 195

sobriété 133
solutions 89, 135, 136, 173, 214, 225, 231,
295, 297, 337
souplesse 299
stéréotypes 15
stimulus 68
stratégie 213
stress 11
suggestions 150
sujet 72
supports visuels 153, 275
suppositions 13
syndrome de l'écoute sélective 42

T

téléphone 291, 351
tension 11, 17, 189
tics 60
ton 50, 62, 147
 accusateur 71
 animé 68
 cassant 63, 98, 118
 critique 71
 interrogateur 71
 monocorde 63, 118, 257
tournure positive 126
trac 256, 279
traitement 34
transitions 268
transmettre 84
travail 9
 d'équipe 9, 183, 357

U

ultimatum 170

V

vente 281
verbe haut 18
vigilance 32

visages 270
vocabulaire 50
voix 107, 115, 272
 douce 20
 hésitante 117
 inflexion 115
 modulation 116
 tonus 115
 volume 115
volonté 124
vulgarité 138

Y

yeux 107, 108, 270

Z

zèle 223