

1. MAÎTRISER SA COMMUNICATION



La communication est un échange d'informations. Elle revêt donc différents aspects et a évolué au fil des ans en suivant les progrès technologiques. Ce qui est primordial dans la communication n'est pas tant le fait de communiquer que la manière de communiquer ; mieux vaut réussir à faire passer quelques idées claires à son interlocuteur plutôt que de le noyer par un discours dont il ne retiendra rien, sinon que la prochaine fois il prêtera encore moins attention à ce que vous lui direz.

Exercez-vous !




Repensez à ces personnes autour de vous ayant un fort charisme. Vous êtes tenté de les croire « sur parole », sans plus de preuves. Vous vous sentez avec eux en pleine confiance, sans pouvoir vous l'expliquer. Au contraire, un collègue rencontré pour la première fois peut vous être antipathique. D'après vous, quelle en est la raison ? Comment expliquez-vous cette non-affinité ?

Pourquoi Évelyne est-elle appréciée, écoutée, respectée par ses collègues alors que Catherine est transparente et noue peu de contacts après plusieurs années dans l'entreprise ? Qu'est-ce qui fait la différence ? Ce qui fait leur différence : c'est la manière dont elles communiquent.

Prendre soin de sa communication orale

La communication orale est et reste le principal moyen de communication.

Exercez-vous !



Prenez quelques instants de réflexion avant de répondre à la question suivante : « Lorsque vous communiquez oralement une information à un interlocuteur, quel est selon vous le plus important ? votre comportement, la façon dont vous dites la chose ou le contenu de ce que vous dites ? »

Les trois supports de la communication orale sont :

- ▶ l'attitude ;
- ▶ l'intonation de la voix ;
- ▶ le sens propre du message défini par les mots et le style employés.

Lors de la communication orale d'un message :

- ▶ 50 % du message est transmis par l'attitude ;
- ▶ 30 % du message est transmis par l'intonation ;
- ▶ 20 % du message est transmis par le sens propre du message.

Vous aviez certainement à l'esprit ces pourcentages mais dans l'ordre inverse !

Bien que ceci soit repris par tous les spécialistes de la communication, j'aimerais vous en convaincre à travers quelques exemples.

Imaginez la scène suivante un lundi matin. Vous saluez un collègue d'un autre service que vous croisez régulièrement et lui demandez nonchalamment s'il a passé un bon week-end. Sa réponse aura un impact fort s'il vous dit, en s'avançant vers vous, tout sourire, les avant-bras levés et ouverts, son index pointant son alliance (*attitude*) et la voix joyeuse (*intonation*) : « Le plus beau week-end de ma vie, je me suis marié » (*sens propre*). Par contre s'il vous dit la même phrase avec la même intonation mais sans aucun geste, en restant immobile, son message aura certainement moins d'impact sur vous. Il ne vous aura pas transmis l'importance de cet événement. Enfin, imaginez toujours les mêmes mots, mais prononcés sans gestes, dans une attitude prostrée et sur un ton monocorde. Là, c'est sûr, vous retiendrez du message qu'on l'a forcé à se marier ! Ainsi, ce dernier message perçu est totalement différent du premier.

Cet exemple est caricatural. Il est clair que notre attitude et le ton de notre voix s'accordent le plus souvent de manière naturelle, avec le texte de la parole. Cependant, il n'est pas rare que le dosage soit imparfait et que le message perde alors 30 % à 50 % de son impact, simplement parce que le facteur essentiel qu'est l'attitude ou le ton aura été négligé.

Une question d'attitude

Exercez-vous !

Faites l'expérience suivante à quelques jours d'intervalle.

Le premier jour, saluez vos collègues d'un « bonjour » à peine audible, en tendant une main molle, le regard fuyant et une attitude légèrement prostrée. Il est probable que vos collègues chercheront à savoir ce qui ne va pas.

Quelques jours plus tard, saluez-les d'un même « bonjour » mais en entrant dans la pièce de manière enjouée, dynamique, en serrant fermement la main, en souriant et regardant votre interlocuteur. Vos collègues ne vous reconnaîtront pas. Ils auront cette fois une image de vous positive, agréable. Les mêmes qui vous demandaient ce qui n'allait pas s'exclameront : « Je vois que cela va mieux ! »

Le message que vous transmettez est donc avant tout véhiculé par votre attitude. C'est pourquoi ce sont d'abord les grandes lignes qui seront retenues : dynamisme, réserve, joie, tristesse, introversi... Ceci est important à retenir pour vous qui intégrez un nouveau poste ou une nouvelle entreprise.

Le but pour vous, nouveau dans l'entreprise, est de :

- ▶ donner le moins de prise possible aux jalousies, moqueries et envies ;

- profiter de votre nouveauté pour imposer la meilleure image de vous et l'entretenir.

Si vous communiquez de la bonne manière les premières semaines, vous allez pouvoir rapidement donner une image positive de vous à l'ensemble des collaborateurs. N'oubliez pas que l'impression que vous donnerez les premières semaines sera presque définitive.

Quand vous aurez besoin de travailler et de communiquer avec de nouveaux interlocuteurs en interne, l'attitude que vous aurez construite aura travaillé pour vous :

- les personnes auront un a priori positif sur vous ;
- elles seront enclines à répondre le mieux possible à votre demande.

Ceci est un avantage immense...

NOTRE CONSEIL

Évitez donc, avec qui que ce soit, de vous montrer arrogant, prétentieux, négligé, bavard, peu à l'écoute...

Au contraire, soyez humble, dynamique, posé, à l'écoute, professionnel !

Poser sa voix

L'intonation est le deuxième support le plus important du message oral. Avez-vous remarqué comme elle est importante ? Vous vous méprenez parfois lorsqu'au téléphone la voix de votre interlocuteur vous semble douce et agréable. Et de nombreuses femmes avouent être séduites par la voix d'un homme, élément essentiel, selon elles, du charme masculin.

La voix et l'intonation sont très importantes. La voix peut être charmeuse (intonation de nombreux commerciaux), motivante, dynamisante (celle d'un manager), apaisante ou au contraire stressante. Une personne ayant un débit de paroles saccadé, utilisant des mots à contresens ou sur un ton monocorde affaiblira beaucoup son message.

La voix doit être travaillée pour être maîtrisée.

Lors de vos prises de parole :

- posez votre voix ;
- ralentissez votre débit au moment où vous voulez capter votre interlocuteur ;
- utilisez les silences, les liaisons ;
- n'usez pas d'un ton monocorde : variez le rythme et la hauteur de votre voix afin de rendre vivant votre discours, afin d'insister sur son caractère étonnant, amusant ou encore révolté.

Si vous devez prendre la parole en public, travaillez auparavant votre texte. Sachez exactement son contenu afin de pouvoir vous concentrer pleinement sur la manière dont vous le direz. Votre intervention touchera alors doublement votre public : un message clair transmis de manière vivante, dynamique, sérieuse¹.

1. Je reviendrai plus tard sur ces moments importants de la vie professionnelle que sont les interventions en réunion ; on a tendance à les négliger alors qu'elles méritent beaucoup d'attention et de préparation.

Enfin, la voix prend encore davantage d'importance au téléphone. Comme votre interlocuteur ne vous voit pas, votre attitude et vos gestes ne peuvent lui donner le moindre indice. Dans ce cas, l'intonation de la voix devient le principal critère de qualité du message.

Prenons l'exemple suivant. Vous téléphonez à un fournisseur pour une réclamation :

- ▶ Si vous commencez par vous excuser de l'appeler, sur un ton hésitant, timide et réservé, il est probable que votre interlocuteur, dès les premiers instants, vous juge et vous donne un argument quelconque qui suffira à vous convaincre du non-fondé de votre réclamation.
- ▶ Si par contre vous vous présentez de manière posée, si vous exposez clairement votre insatisfaction, d'un ton ferme mais ouvert à la discussion, vous aurez droit à un tout autre accueil. Votre interlocuteur ne prendra certainement pas le risque de vous répondre de manière légère.

NOTRE CONSEIL

Attention, il ne s'agit pas d'avoir un comportement agressif pour obtenir gain de cause. Être trop agressif fermera la discussion ; votre interlocuteur aura une réaction de défense et de rejet.

Trouver les bons mots

Étudions maintenant la nature même du message transmis oralement, par les mots qui le composent. Le sens des mots, contrairement à ce qu'on pourrait penser, n'est pas

le facteur le plus important pour la qualité du message transmis. Bien sûr, il n'est pas question de le négliger pour autant.

NOTRE CONSEIL

Utilisez des phrases courtes, simples. Après avoir énoncé une règle, illustrez-la par un exemple. Celui-ci permet de rendre vivant votre discours, de l'imager, de l'illustrer par une situation concrète. De plus, il vous permet de reformuler votre message. Votre interlocuteur peut ainsi s'assurer qu'il a bien compris.

Adaptez votre langage à celui de votre interlocuteur car il est important de parler un langage commun. Les mots, les tournures de phrases, les concepts évoqués doivent être familiers. Les commerciaux (décidément les champions de la communication) savent très bien le faire selon leur type de clients ; ils n'utiliseront pas le même vocabulaire avec un étudiant, une mère de famille, un retraité, un agriculteur ou un enseignant.

Le feed-back et la reformulation sont aussi des éléments incontournables de la communication. Ils sont encore plus nécessaires lors d'une conversation au téléphone. Ils deviennent indispensables si vous ou votre interlocuteur ne communiquez pas dans votre langue maternelle. Leur utilisation permet de faire une pause dans le discours et surtout de valider tout ce qui a été dit. Il faut annoncer à l'interlocuteur ce que l'on a compris de son message et résumer les deux discours. Cela peut paraître fastidieux et inutile, mais c'est essentiel ! En reformulant le message, on se rend mieux compte de son sens et on vérifie qu'il n'y a aucune

incompréhension. Il faut bien sûr utiliser ces techniques de façon naturelle, sans exagération, en expliquant qu'on souhaite s'assurer de la bonne compréhension du message, et non pas, évidemment, donner l'impression à son interlocuteur qu'il s'exprime de manière incompréhensible.

Donner une bonne image de soi

L'apparence est également importante pour deux raisons.

Tout d'abord, elle est une marque extérieure d'appartenance à un groupe. Il faut suivre le code vestimentaire de vos collègues de service, de l'esprit d'entreprise. Habillez-vous en costume-cravate si vous travaillez dans une banque ou si vous êtes un commercial et que vos collègues font de même.

De l'extérieur, vous appartenez et paraissez intégré au groupe uniquement par l'apparence. Le problème viendrait d'un « look » en décalage avec celui pratiqué dans l'entreprise : vous n'imaginez pas venir en baskets et en cravate si vous travaillez dans une assurance ou comme conseiller financier. Avant même de vous exprimer, vous vous exposeriez à un rejet de vos collègues, de votre patron et de vos clients.

La seconde fonction de l'apparence est de confirmer ou de nuancer ce que votre attitude projette :

- ▶ Un look assez strict costume-cravate confirmera tout à fait votre attitude posée de chef de service.

- Par contre, un look un peu plus décontracté pourra jouer en votre faveur si vous savez que votre manque de communication vous fait passer pour une personne rigide.

J'insiste sur le fait que négliger son apparence peut avoir des conséquences catastrophiques. En effet, une personne vous présentant un dossier important ou négociant avec vous, sera handicapée si vous remarquez que sa tenue vestimentaire laisse à désirer : chemise non repassée, tachée, chaussures usées et poussiéreuses. Comment peut-elle vous convaincre, comment pouvez-vous lui faire confiance si son image n'est pas soignée ?

Le look et l'attitude doivent s'accorder. Tout n'est pas figé, ils pourront évoluer ensemble mais en douceur. Dans tous les cas, quels que soient le type de votre apparence et votre situation professionnelle (opérateur, patron, secrétaire, ingénieur, technicien, commercial, en recherche d'emploi) : soyez impeccable. Ayez des vêtements propres, si besoin repassés, des chaussures bien entretenues.

Le « look » ne se limite pas aux vêtements portés. Le rasage, l'haleine, l'hygiène de la peau du visage, la coiffure, l'état des cheveux sont importants. Quelle impression vous donnerait un vendeur ayant des cheveux trop gras et mal entretenus ?

Soigner votre apparence ne va pas vous apporter beaucoup, mais la négliger vous nuira à coup sûr. Faites l'expérience suivante. Elle vous indiquera l'importance de votre apparence et vous fera prendre conscience, si nécessaire, des modifications à y apporter.

Exercez-vous !

Lorsque vous rencontrez, dans vos relations amicales (voisin, nouvelle connaissance, parent d'élève...), une personne pour la première fois, si la situation le permet, demandez-lui de deviner votre activité ou fonction.

Ce petit exercice va vous permettre d'en savoir plus sur l'image que vous transmettez :

- ▀ Soit elle correspond à ce que vous êtes ou ce que vous voulez devenir, c'est alors parfait.
- ▀ Soit elle ne correspond pas et vous pouvez peut-être y remédier en questionnant votre interlocuteur sur ce qui a motivé son avis.

Cet exercice est indispensable pour les personnes en position fragile : en recherche d'emploi par exemple. La réponse de votre interlocuteur vous permettra d'être certain que vous transmettez l'image que vous souhaitez.

Il y a quelques années, j'ai été très étonné, en parlant avec mon nouveau voisin, d'apprendre qu'il pensait que j'étais comptable ou notaire alors que je suis ingénieur de formation. Je n'avais pas conscience que mon attitude assez rigide, ma réserve interprétée comme de l'orgueil, transmettaient une image d'individu formaliste, rigide, qui convenait tout à fait à celle d'un comptable ou d'un notaire. Ajoutez à cela mon attitude vestimentaire stricte, qui venait confirmer son impression.

Savoir à qui l'on s'adresse

Nous avons vu que le vocabulaire devait s'adapter à l'interlocuteur afin que le langage soit commun. Vous pouvez également adapter votre style de langage, de communication, au profil de votre interlocuteur. Vous vous mettez ainsi sur le même mode de pensée. Vous facilitez la compréhension de votre interlocuteur.

Ceci peut être utile :

- ▶ quand vous souhaitez faire rapidement bonne impression auprès d'un supérieur hiérarchique ;
- ▶ si vous devez communiquer avec une personne très différente de vous : vous devez vous mettre à sa portée car sinon vos différences vont altérer ou bloquer la communication.

On distingue les quatre grands types d'interlocuteurs suivants.

Le fonceur

Il est basique, énergique, sûr de lui, voire orgueilleux. Une attitude pleine de réserve et de nuance ne va donc pas lui correspondre. Votre discours doit être concis, direct, précis et aller droit au but.

N'ayez pas de discours théorique mais énoncez des faits : « *facts, only facts* » disent souvent les Américains. Vous devez montrer que vous avez analysé la situation en limitant votre discours aux conclusions.

Le procédurier

Il ne s'engage pas dans l'action avant d'avoir bien analysé la situation, les causes et toutes les conséquences des solutions possibles. Il aime les rapports écrits.

Votre discours doit être bien structuré et doit le rassurer sur le fait que vous avez :

- ▶ longuement analysé la situation ;
- ▶ pesé le pour et le contre ;
- ▶ une vision exhaustive du problème.

Durant votre exposé, laissez-lui le temps nécessaire de suivre votre raisonnement.

Le relationnel

Pour lui, toute situation critique comporte une dimension humaine importante. Les problèmes techniques ou matériels sont secondaires si les aspects relationnels sont compris et bien gérés.

Il faut établir avec lui une relation de confiance, souligner les interactions humaines du sujet. Vous devez montrer que vous avez conscience des enjeux relationnels de la situation et que le reste n'est pas si compliqué à résoudre.

Il peut vous sembler que ce type d'interlocuteur accorde trop d'importance au relationnel. Mais réfléchissez bien : combien de projets échouent à cause de problèmes relationnels entre collaborateurs ? Jalousie, arrogance, méfiance, orgueil ou encore bêtise engendrent pièges et rétention d'information.

L'idéaliste

C'est le profil même du créatif. On le retrouve typiquement dans la publicité. Il sera mal à l'aise dans un service comptable ou qualité !

Votre discours doit s'appuyer sur des idées, des concepts. Ne discutez pas de détails pratiques, vous les traiterez seul. Partagez avec lui sa vision des choses, ses grands principes. C'est certainement avec ce type d'interlocuteur qu'il est le plus difficile de travailler.

Avoir conscience de l'enjeu humain dans vos relations de travail est primordial. Prenons l'exemple où vous êtes jeune embauché. Vous devez obtenir des renseignements sur un sujet précis de la part d'un collaborateur d'expérience. Il y a de fortes chances pour que cette personne vous fasse « payer » cette demande de renseignements pour différentes raisons :

- ▶ Pourquoi devrait-elle vous livrer en 5 minutes tout ce qu'elle a appris du sujet en plusieurs années d'expérience ?
- ▶ Si vous vous occupez du dossier, c'est que vous avez été jugé plus compétent : vous serez donc capable de vous débrouiller seul sans ses explications.

Si vous n'avez pas conscience de la réaction négative probable de votre interlocuteur, vous risquez de dégrader davantage la relation. En effet, montrez de l'impatience, prenez un air hautain et vous transformerez la rétention d'information en mauvaise information. Par contre, si

vous êtes conscient des risques de mauvaise communication avec votre interlocuteur :

- ▶ prenez 5 minutes pour le valoriser ;
- ▶ trouvez un sujet d'intérêt commun pour briser la glace ;
- ▶ seulement ensuite, parlez de votre dossier. Il est amusant de constater à quel point la personne peut changer d'attitude et devancer même vos attentes.

Peut-être estimez-vous que modifier votre style de discours pour vous mettre en conformité avec votre interlocuteur est signe de faiblesse et d'hypocrisie. Vous avez pour une part raison, car il est vrai que vous possédez aussi vos propres style et façon de vous exprimer ; votre interlocuteur pourrait s'y adapter. Par contre vous avez tort si l'on considère comme critère de jugement le résultat. En effet, le but recherché est que la communication se fasse le mieux possible, qu'on reconnaisse en vous l'homme ou la femme de la situation, le confident, le bras droit indispensable. C'est vous qui y gagnez si vous êtes parvenu à bien communiquer avec votre interlocuteur, simplement en jouant sur le même registre. Voyez cela comme un jeu.

Quand la communication s'avère impossible, il est important de prendre du recul et de ne pas s'énerver, notamment quand votre interlocuteur cherche à vous affronter ou vous faire tourner en rond. Dans ce cas, abrégez la discussion en concluant (selon votre position dans l'entreprise) par :

- ▶ « Je sens que les conditions ne sont pas réunies pour avoir une discussion constructive sur le sujet, je vous

propose de la remettre à plus tard en y apportant d'autres éléments » (si vous parlez à un supérieur hiérarchique) ;

- ▶ « C'est dommage que nous n'arrivions pas à communiquer aujourd'hui sur ce sujet. Il va bien falloir néanmoins trouver une solution. Je te propose d'y réfléchir et d'en reparler prochainement » (si vous parlez à un collègue du même niveau) ;
- ▶ « Il me semble que j'ai été positif et à l'écoute sur ce sujet pour qu'on trouve ensemble une solution. Mais je sens que la communication est bloquée. Je te demande donc de réfléchir calmement mais rapidement car il faut régler ce problème à court terme » (avec un collaborateur sous votre responsabilité).