

COMMUNICATION ORALE

I. Quelques bases de la communication orale

L'eBook que vous parcourez est consacré à la communication orale dans un contexte professionnel. C'est une activité quotidienne et familière (songez aux discussions que vous pouvez avoir à propos d'un dossier, aux appels téléphoniques que vous passez chaque jour, aux conversations à la cafétéria ou aux prises de parole lors de réunions).

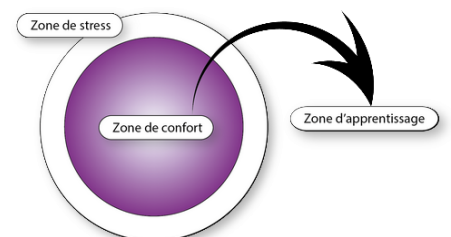
Cette activité demande pourtant la mise en œuvre d'un certain nombre de compétences fondamentales dont :

- la capacité à **structurer** clairement votre pensée, de manière à pouvoir l'exprimer efficacement ;
- la capacité à rester conscient des **objectifs** que vous poursuivez en communiquant (par exemple : vous informer, transmettre des informations ou des consignes, réfléchir ensemble à un problème, témoigner de l'intérêt à l'autre, etc.) ;
- la capacité à réagir rapidement, sur un mode conversationnel, à vous **adapter** aux réponses de votre interlocuteur ;
- la capacité à **écouter** votre interlocuteur, à lui poser des questions pertinentes pour l'aider à clarifier ses pensées ;
- la capacité à **gérer** vos émotions pendant le processus de communication.

Cet eBook est conçu non seulement comme le support d'une formation proposée par l'Ecole européenne d'administration (<http://www.europa.eu/eusa>), mais aussi comme un outil d'auto-apprentissage que vous pourrez utiliser à tout moment et même indépendamment de la formation. Vous y trouverez donc un certain nombre d'éléments (théories, modèles, clips, conférences, exercices) qui vont vous permettre de développer vos compétences pour communiquer de manière plus efficace et en choisissant votre style de communication.

D'une manière générale, pour améliorer votre communication nous vous conseillons de :

- sortir de votre zone de confort (FR) (<http://www.penser-et-agir.fr/comment-sortir-de-sa-zone-de-confort-voici-5-cles-pour-y-arriver/>) pour étendre votre zone d'apprentissage ;
- suivre des formations ;
- demander du feedback à une personne de confiance ;
- vous faire coacher ;



- si vous en avez l'occasion, vous filmer avec une caméra ;
- lire cet Ebook et suivre les exercices recommandés.

Dans ce premier chapitre, nous allons parcourir ensemble les bases de la communication orale. Il ne s'agit évidemment pas d'une science exacte, mais plutôt d'un domaine que l'on peut découvrir par petites touches, chacune d'entre elles étant susceptible de nous aider à nous améliorer.

I.I Le « carré magique » ou les principes d'une bonne communication

Une première étape, pour augmenter nos chances d'être compris et de comprendre les autres, est peut-être de tenter d'améliorer notre propre conscience des 4 composantes principales de la communication :

1. Les objectifs de la communication

- Si on met de côté les dimensions non-verbales et « spontanées » de la communication (rien que par la manière de me tenir ou de regarder les autres, je leur communique quelque chose, parfois sans le vouloir), la communication dans le cadre professionnel est souvent liée à des objectifs précis.
- Dans quelle mesure suis-je réellement conscient de ces objectifs ?
- En plus des objectifs à court terme (par exemple, obtenir telle information), ma communication est aussi liée à des objectifs à plus long terme (par exemple, développer ou maintenir une bonne relation, donner l'image d'une personne fiable et qui a confiance en elle-même, etc.). Dans quelle mesure suis-je également conscient de ces objectifs plus larges ?

2. Soi-même

- Comment est-ce que je me sens lorsque je dois communiquer ?
- Ai-je conscience de forces ou de faiblesses particulières (par exemple « Je me sais très introverti », « J'ai peur du conflit », « Je m'énerve vite », « Je suis très clair quand je parle », « Je suis attentif aux autres et je sais les écouter ») ?
- Que faites-vous de ce que vous savez de vous ?

3. Le (les) interlocuteur(s)

- Suis-je suffisamment attentif à adapter ma manière de communiquer à la personne ou aux personnes auxquelles je m'adresse ? Suis-je capable de prendre en compte ce qui les intéresse, la manière dont elles souhaitent qu'on s'adresse à elles, etc. ?
- On peut appeler ça « le sens de la diplomatie » : nous ne communiquons pas de la même manière avec nos enfants, notre partenaire ou notre patron.
- Suis-je pertinent lorsqu'il s'agit de s'adresser à l'« autre » ?

4. Le contexte où l'on se trouve

- Y a-t-il des implications particulières liées au contexte professionnel (codes, manières de s'adresser aux autres, etc.) ?
- Sommes-nous dans un contexte de stress ? De réflexion ?

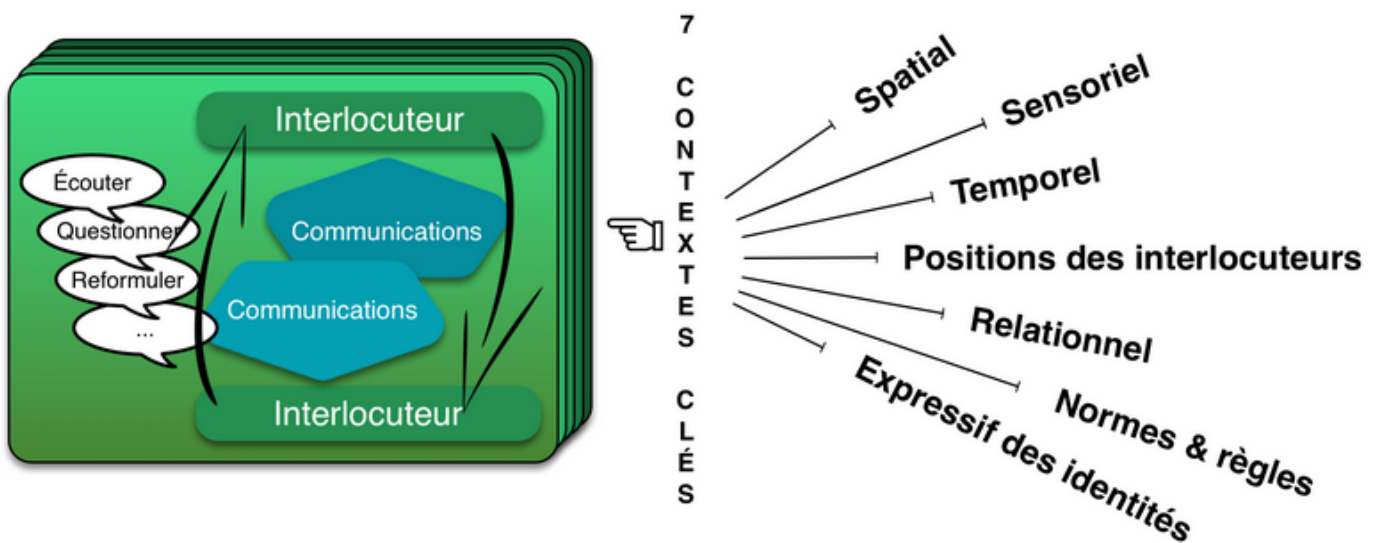
- Le contexte appelle-t-il à une approche plutôt familière, ou, au contraire, requiert-il un certain formalisme ?



Exercice :

Que pourriez-vous dire à propos des 4 dimensions du « carré magique » (l'objectif, moi-même, l'interlocuteur, le contexte) si vous repensez à une situation de communication que vous avez vécue au travail ? Y-a-t-il des éléments à propos desquels vous avez le sentiment de n'avoir pas été suffisamment attentif ?

Le schéma ci-dessous, montre que le contexte se compose d'un grand nombre de dimensions : spatiales, temporelles, d'identité, de règles, de relations, de positions (notamment hiérarchiques) voire sensorielles (lumière, température, bruit, etc.).



La communication n'est pas un processus se produisant dans le vide ou dans un environnement physique objectif. Toute interaction prend place dans un **contexte multifactoriel** dont l'un des facteurs peut, à lui tout seul, déterminer l'issue de l'interaction ou, du moins, le tour qu'elle prendra. Par exemple, si crier chez son médecin pour indiquer qu'on est content (nos résultats d'analyse sont bons) est perçu comme déplacé, crier lors d'un match de football pour marquer sa joie d'un but marqué est parfaitement normal. Le contexte des **facteurs**

interdépendants dans lequel la communication a lieu, dicte la façon dont le message va être formulé. Donnell King mentionne 5 facteurs contextuels interdépendants qui jouent un rôle déterminant dans la formulation – verbale et / ou non-verbale – et la compréhension d'un message :

1. Le contexte psychologique

Dans quels états psychologiques les protagonistes de l'interaction sont-ils ? Quels sont leurs croyances, leurs valeurs, leurs désirs, leurs personnalités, leurs âges ? De plus, nos contextes psychologiques peuvent varier d'une situation ou d'un moment à l'autre.

2. Le contexte relationnel

La façon dont l'un et l'autre des protagonistes définit la relation est un paramètre important. Ce facteur peut même changer en cours d'interaction et peut alors redéfinir comment elle va évoluer.

3. Le contexte situationnel

La manière dont nous interagissons et le contenu des messages que nous échangeons en réunion diffèrent de nos échanges à la cantine ou si nous nous rencontrons comme adversaires dans une salle d'arts martiaux.

4. Le contexte environnemental

Ce contexte fait référence aux caractéristiques physiques du lieu où nous nous rencontrons et interagissons. La décoration, le niveau et la nature du bruit de fond (musical, foule, silence, etc.), le lieu géographique, la T°, la saison, l'heure du jour ou de la nuit.

5. Le contexte culturel

Tous les comportements et règles acquis qui affectent nos conduites interviennent dans l'interaction. Beaucoup de ces facteurs sont inconscients, comme la notion de distance interpersonnelle ou la durée des contacts visuels.



Liens avec mon travail ?

Analysez selon le contexte physique, sensoriel, psychologique... une interaction que vous avez eue cette semaine dans votre contexte professionnel.



Exercice :

Quelles sont les spécificités et les défis de la communication dans les Institutions européennes ?

Pour aller plus loin...

- Découvrez ici un clip (FR) (<https://www.youtube.com/watch?v=j5Vu4W8-Dlg>) montrant la situation drôle et incongrue d'un père de famille qui parle à ses enfants comme à ses collègues de bureau.

1.2 Les dimensions non-verbales et « spontanées » de la communication orale

Dans ce chapitre d'introduction, il est aussi important de rappeler que la communication orale ne passe pas seulement par les mots. Les postures du corps, les intonations de la voix, les échanges de regards aussi, sont autant d'éléments importants pour la communication. Ce sont, en général, des dimensions auxquelles nous sommes moins attentifs, que nous maîtrisons moins facilement et qui apparaissent donc de manière plus « spontanée ».

Saviez-vous qu'en cas de discordance entre les mots prononcés et l'attitude corporelle ou la tonalité de la voix (par exemple un discours de réconfort, prononcé sur un ton et avec une posture corporelle de reproche), ce sont, en général, les éléments non-verbaux que votre interlocuteur retiendra (EN) (<http://www.speakingaboutpresenting.com/delivery/the-three-benefits-of-gesturing/>).



Exercice :

Utilisez les gestes pour mieux faire passer votre message

Travaillez avec un partenaire :

Quels gestes pourrait-on faire pour appuyer les déclarations suivantes ?

1. « Bienvenue à Bruxelles et à l'EUSA ».
2. « Premièrement, nous examinerons le problème auquel nous sommes confrontés ; deuxièmement, j'analyserai ce problème dans les grandes lignes et troisièmement, nous étudierons la solution la mieux adaptée à cette situation ».
3. « Nous devons limiter l'augmentation des coûts de manière à être plus efficaces ».
4. « Ces deux parties se rejoignent à angle droit pour former une sorte de coin ».
5. « Ils n'arrêtent pas d'ajouter de nouvelles réglementations et résultat, notre situation est de plus en plus difficile ».
6. « Cette histoire est bouclée, on ne veut plus en entendre parler ».
7. « Et ensuite, il s'ouvre très lentement comme une fleur qui s'épanouit ».

8. « Et alors, quels en sont les avantages » ?

Pour aller plus loin...

- Une émission canadienne nous présente ici les dimensions cachées de notre communication (FR) (<https://www.youtube.com/watch?v=qTSWw4QcX7I>).
- Par ailleurs, si vous pouvez choisir de ne pas parler, vous ne pouvez pas adopter de posture corporelle parfaitement neutre. Même en vous taisant, dans certains cas (par exemple si on vous a posé une question, ou si quelqu'un entre dans une pièce), vous transmettez bien souvent un ensemble de messages. C'est ce qui faisait dire à Paul Watzlawick, un spécialiste bien connu de la communication « qu'on ne peut pas ne pas communiquer » (FR) (<http://sftg-sciences-humaines.over-blog.com/article-23535197.html>).

I.3 L'influence de nos perceptions de nous-mêmes et des autres

Bien sûr, la manière dont nous communiquons oralement est aussi influencée par la perception que nous avons des autres de manière générale.

Ainsi, par exemple, l'analyse transactionnelle (FR) (<http://ifat.net/index.php>), nous offre un modèle qui repose sur la perception fondamentale que nous avons de nous-même (Je suis « OK »/ Je ne suis pas « OK ») et de l'autre (Je suis « OK » / Je ne suis pas « OK »). En combinant ces deux dimensions, nous accédons à ce que le modèle appelle nos « positions de vie » (FR) (<http://analysetransactionnelle.fr/les-concepts-de-base/les-positions-de-vie/>).

La position de vie peut être résumée comme le degré conjoint d'estime que j'ai pour moi et pour l'autre. Elle fait l'objet d'un « choix » personnel et ne dépend pas de celle des autres, même si, dans chacune des situations que nous vivons, nous pouvons être invités à occuper une autre position.

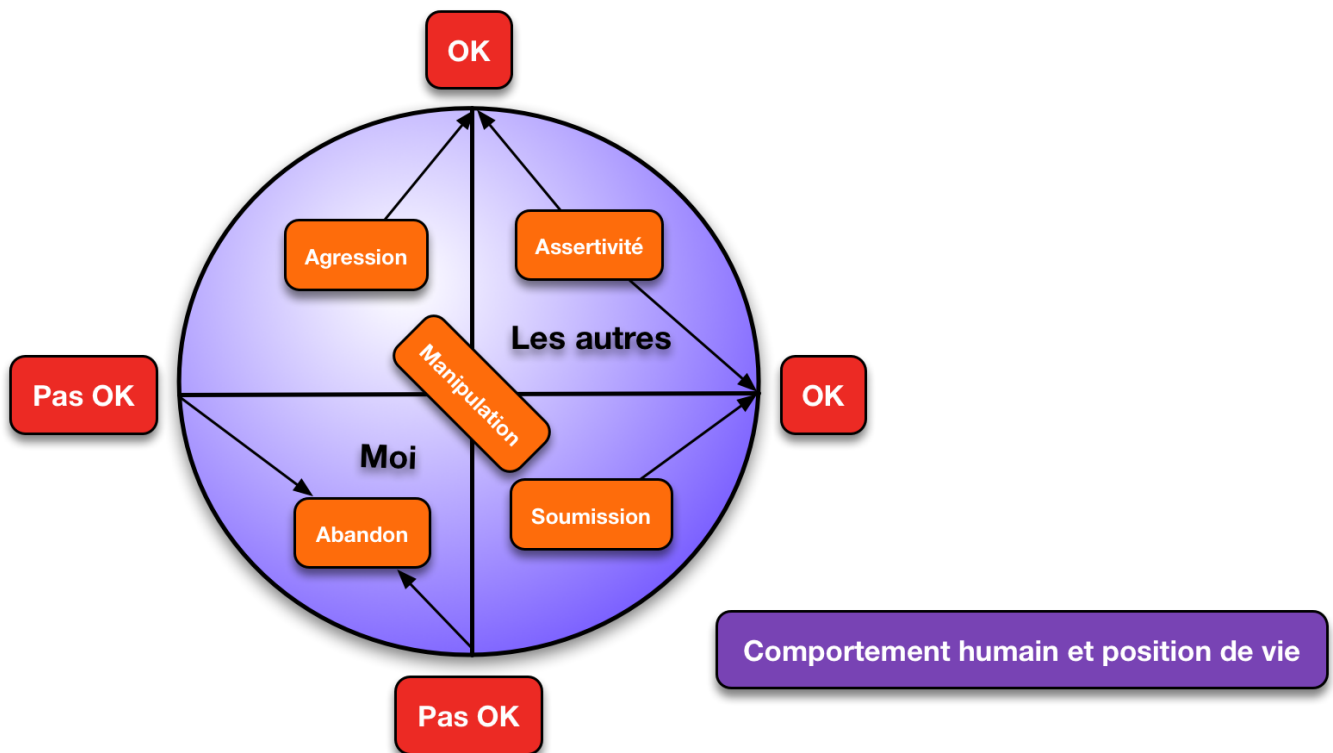
D'une manière générale, communiquer à partir d'une position de vie précise peut avoir l'impact suivant :

- **Communiquer en position OK / OK**, c'est faire preuve d'assertivité d'optimisme et de confiance pour créer la synergie ;
- **Communiquer en position OK / pas OK**, c'est communiquer avec arrogance voire avec agressivité et chercher à (s') imposer ;
- **Communiquer en position pas OK / OK**, c'est manquer de confiance en soi, jouer perdant, oublier de mettre en avant ce qui est important pour soi et au final avoir une attitude de



soumission ;

- **Communiquer en position pas OK / pas OK**, c'est se mettre en position d'abandon, ne pas croire en l'intérêt de communiquer, laisser faire les événements et mettre fin le plus rapidement possible à la communication par manque d'intérêt.



Exercice :

Ce test en ligne sur le site <http://www.analyse-transactionnelle.com> (<http://www.analyse-transactionnelle.com>) vous permettra de mieux comprendre ce que sont vos positions de vie. Ce site propose aussi une série d'autres tests sous la rubrique testez-vous (FR) (<http://www.analyse-transactionnelle.com/menutests.php>).

Pour aller plus loin...

- « Oui, mais » (FR) (<https://www.youtube.com/watch?v=VbcrYJrbFuc>) est un film français écrit et réalisé par Yves

Lavandier qui illustre parfaitement le concept du jeu relationnel.

- Le triangle dramatique (FR) (https://www.youtube.com/watch?v=cfm2JMjep_M) est, quant à lui, présenté ici par Dominique Chalvin.

I.4 L'influence de nos filtres et de nos présupposés

Enfin, la manière dont nous communiquons est aussi influencée par un grand nombre de « filtres » et d'automatismes hérités de nos habitudes, de nos expériences ou de notre éducation.

Ces mécanismes automatiques nous permettent de nous adapter rapidement aux situations auxquelles nous sommes confrontés (être capable de sélectionner immédiatement les informations vraiment importantes, de comprendre tout de suite pourquoi quelqu'un nous dit telle ou telle chose, d'en tirer des enseignements qui nous serviront plus tard).

Malheureusement, les mêmes mécanismes nous conduisent aussi, plus souvent que nous ne le souhaiterions, à commettre des erreurs, à tirer trop vite des conclusions définitives. Il convient donc, à certains moments, de prendre le temps d'y être attentif et de prendre le recul nécessaire pour mieux comprendre comment ils nous influencent.



Liens avec mon travail ?

Décrivez, chez vos collègues proches, les conclusions hâtives vous concernant que vous avez pu observer.

Pour aller plus loin...

- Voici un article sur la communication interpersonnelle (FR) (<http://olivier-moch.over-blog.net/article-la-communication-interpersonnelle-73666649.html>).



COMMUNICATION ORALE

2. Connaître et varier ses styles de communication

Spontanément, nous utilisons une grande diversité de styles de communication. Dans une même famille, deux frères peuvent avoir des styles de communication extrêmement différents.



Or, une question, une manière de faire ou un ton de voix peuvent avoir un impact sur une conversation ou même sur une relation.

En prendre conscience permet de varier et d'adapter les styles de communication afin :

- de découvrir son propre style de communication spontané ;
- de mieux identifier les styles de communication des membres de votre entourage ;
- d'adapter votre style de communication pour faire mieux faire passer vos messages.

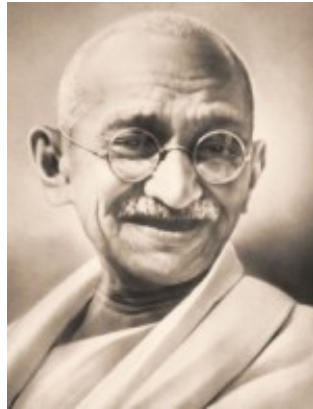
Adapter vos styles de communication n'implique évidemment pas de renoncer à être soi-même, de changer sa personnalité en profondeur ni, à plus forte raison, de manquer d'authenticité dans ses relations.

Il s'agit plutôt d'utiliser le meilleur canal de communication dont vous disposez, tel que vous êtes, afin que votre interlocuteur comprenne et accepte le message.

2.1 Les « extravertis » communiquent-ils mieux ?

Une première dimension familière, en lien avec le style de communication, est sans aucun doute celle de l'introversion et de l'extraversion. Il y a plusieurs définitions pour ces concepts. On peut, par exemple, retenir celle du MBTI, un outil psychométrique couramment utilisé dans les entreprises et les administrations.

L'introverti	L'extraverti
L'énergie des introvertis est concentrée à l'intérieur d'eux-mêmes et elle interagit fortement avec leurs pensées, leurs perceptions et leurs réactions. Les introvertis semblent réservés, discrets.	L'énergie des extravertis est projetée, dirigée vers les gens et les choses extérieures. Les extravertis semblent naturellement plus actifs, expressifs, sociables.



La question se pose souvent de savoir si les extravertis sont, par nature, de meilleurs communicateurs que les introvertis. Susan Cain (EN) (https://www.ted.com/talks/susan_cain_the_power_of_introverts) (voir ce TED talk), dans son ouvrage *Silence, ...* nous démontre que beaucoup d'idées reçues circulent à propos des introvertis et que ceux-ci peuvent souvent être d'excellents communicateurs.

On peut rappeler, par exemple, que Bill Gates, Abraham Lincoln, Gandhi et bien d'autres leaders ou orateurs très connus étaient des introvertis. Voici un autre article sur les idées reçues à propos des introvertis (FR) (http://www.huffingtonpost.fr/2013/08/01/idees-recues-introvertis_n_3685211.html).

Les capacités qu'ont les introvertis à prendre le temps d'analyser la situation, d'élaborer leurs messages, de réfléchir à l'impact qu'ils pourront avoir sur les autres sont, par exemple, autant de points forts qui font davantage que compenser leur apparente réserve.



Liens avec mon travail ?

Comment, dans votre milieu professionnel, les introvertis et extravertis sont-ils perçus ?



Exercice :

Regarder attentivement cette scène du film *Les émotifs anonymes* (FR) (http://www.allocine.fr/video/player_gen_cmedia=19148856&cfilm=129640.html) et formulez ce que les personnages ne se disent pas.

Pour aller plus loin...

A voir :

- Vous découvrirez ici une présentation de Susan Cain (EN) (https://www.ted.com/talks/susan_cain_the_power_of_introverts) sur la plate-forme TEDTalk

A lire :

- CAIN, Susan, *La force des discrets, Le pouvoir des introvertis dans un monde trop bavard*, Paris, JC Lattès, 2013. (FR)
- OLSEN LANEY, Marti, *Introverti et heureux*, Paris, Les Editions de l'Homme, 2005. (FR)

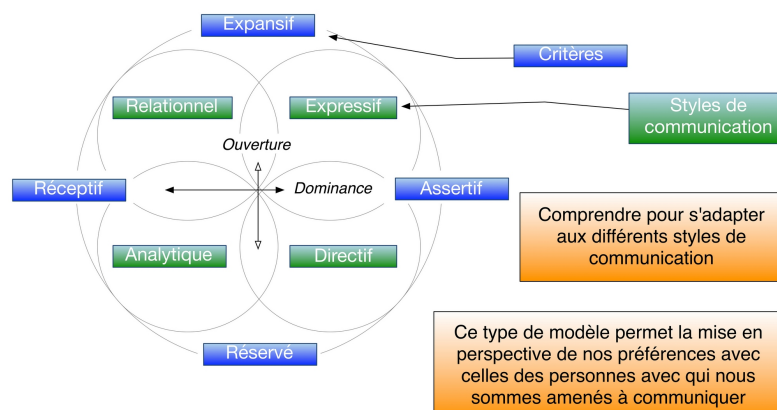
2.2 Mieux comprendre vos préférences communicationnelles

Au-delà de la dimension introversion/extraversion, il existe d'autres modèles pour comprendre les styles de communication que nous utilisons le plus volontiers.

Nous vous proposons, grâce au test qui figure un peu plus bas, d'explorer les vôtres.

Le modèle sur lequel il repose est basé sur deux dimensions (FR) (<http://manuscritdepot.com/n.styles-interpersonnels.pdf>) :

- le **degré d'ouverture** aux autres (expansif ou réactif / réservé) ;
- le **rapport de dominance** (réceptif / assertif).



Vous pourrez ici faire l'exercice ci-dessous qui vous permettra de mieux comprendre quelle est votre zone de confort ou votre style prédominant en communication. Cependant, attention, ceci ne reste qu'une indication...



Exercice :

Instructions :

Le questionnaire sur les styles de communication peut être utilisé pour déterminer votre propre style d'influence ainsi que celui des autres. Le questionnaire consiste en divers groupes de mots descriptifs, présentés en quinze lignes de quatre mots chacune.

En pensant à vous, sélectionnez 2 mots (ni plus, ni moins) qui vous décrivent le mieux dans chacune des 15 lignes du tableau.



	W	X	Y	Z
1	<input type="checkbox"/> Orienté vers la tâche	<input type="checkbox"/> Stimulant	<input type="checkbox"/> Orienté vers les personnes	<input type="checkbox"/> Calme
2	<input type="checkbox"/> Formel	<input type="checkbox"/> Preneur de risques	<input type="checkbox"/> Chaleureux	<input type="checkbox"/> Prudent
3	<input type="checkbox"/> Maître de soi	<input type="checkbox"/> Compétiteur	<input type="checkbox"/> Ouvert	<input type="checkbox"/> Adaptable
4	<input type="checkbox"/> Sérieux	<input type="checkbox"/> Expressif	<input type="checkbox"/> Joueur	<input type="checkbox"/> Exigeant
5	<input type="checkbox"/> Travailleur	<input type="checkbox"/> Actif	<input type="checkbox"/> Sociable	<input type="checkbox"/> Doux
6	<input type="checkbox"/> Logique	<input type="checkbox"/> Dominant	<input type="checkbox"/> Amical	<input type="checkbox"/> Confiant
7	<input type="checkbox"/> Systématique	<input type="checkbox"/> Sûr de soi	<input type="checkbox"/> Spontané	<input type="checkbox"/> Modeste
8	<input type="checkbox"/> Organisé	<input type="checkbox"/> Convincant	<input type="checkbox"/> Insouciant	<input type="checkbox"/> Raisonnable
9	<input type="checkbox"/> Efficace	<input type="checkbox"/> Indépendant	<input type="checkbox"/> Idéaliste	<input type="checkbox"/> Coopérant
10	<input type="checkbox"/> Pratique	<input type="checkbox"/> Extraverti	<input type="checkbox"/> Créatif	<input type="checkbox"/> Profond
11	<input type="checkbox"/> Rapide et efficace	<input type="checkbox"/> Enthousiaste	<input type="checkbox"/> Plein d'entrain	<input type="checkbox"/> D'un grand secours
12	<input type="checkbox"/> Profond	<input type="checkbox"/> Assertif	<input type="checkbox"/> Emotif	<input type="checkbox"/> Plein de tact
13	<input type="checkbox"/> Déterminé	<input type="checkbox"/> Imposant	<input type="checkbox"/> Compatissant	<input type="checkbox"/> Réceptif
14	<input type="checkbox"/> Orienté vers les	<input type="checkbox"/> Empathique	<input type="checkbox"/> Facile à vivre	<input type="checkbox"/> Cohérent et

	détails			constant
15	<input type="checkbox"/> Productif	<input type="checkbox"/> Attentionné	<input type="checkbox"/> Réactif	<input type="checkbox"/> Patient

Calculer les résultats

Directif	Analytique	Relationnel	Expressif
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Pour vous aider à interpréter vos résultats, voici un tableau synthétique reprenant les caractéristiques de chaque style :

Directif	Analytique	Relationnel	Expressif
<ul style="list-style-type: none"> • structuré • compétitif • orienté « objectif » • affirme son point de vue • sérieux • cherche des résultats • sérieux et confiant <p>Comment les motiver ? Mettez-vous d'accord sur les buts et objectifs à atteindre.</p> <p>Donnez-leur des challenges et des responsabilités.</p> <p>Ne perdez pas de temps.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • patient • minutieux • plus réservé • les faits d'abord • attentif aux processus • précis <p>Comment les motiver ? Donnez-leur des détails et des informations précises.</p> <p>Communiquez fréquemment surtout dans les périodes de changements.</p> <p>Laissez-leur du temps pour décider.</p> <p>Soyez conséquents</p>	<ul style="list-style-type: none"> • chaleureux et décontracté • centré sur les personnes • sait saisir des opportunités • sensible • perspicace • empathique <p>Comment les motiver ? Impliquez-les.</p> <p>Apportez-leur votre soutien. Passez du temps avec eux.</p> <p>Donnez-leur du feedback positif.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • peu empathique • prêt à défendre une cause ou à tirer parti d'une occasion • dynamique • enthousiaste et énergique • intéressé par les idées et les concepts <p>Comment les motiver ? Ecoutez leurs idées.</p> <p>Montrez-leur votre reconnaissance.</p> <p>Permettez-leur d'intercéder au nom du groupe Stimulez-les.</p>

Notez bien qu'il ne s'agit pas là de votre seul style ! Avoir conscience de votre style personnel principal et de vos autres préférences, et du style des personnes qui vous entourent, vous aidera à adapter votre communication dans le but de construire plus facilement vos relations et d'atteindre aisément vos résultats.



Liens avec mon travail ?

On peut se poser la question de savoir si certains styles sont plus ou moins représentés selon les milieux professionnels. De manière générale, lors de nos formations, nous avons observé que les profils Analytiques et Relationnels semblaient plus nombreux parmi nos participants. Cela signifie-t-il que ces styles soient surreprésentés au sein des institutions ? Cela reste évidemment à confirmer.

Si c'était le cas, divers facteurs tels que les biais lors du recrutement ou l'influence de l'environnement professionnel pourraient expliquer la prédominance de certains styles.

2.3 Et la dimension culturelle ?

Les différences de cultures peuvent aussi avoir un impact sur la manière dont nous communiquons, bien qu'il existe tant de nuances et d'exceptions qu'il est difficile, voire impossible d'en faire des généralités.

Cependant, l'on remarque une série d'éléments qui vont varier d'une culture à l'autre.

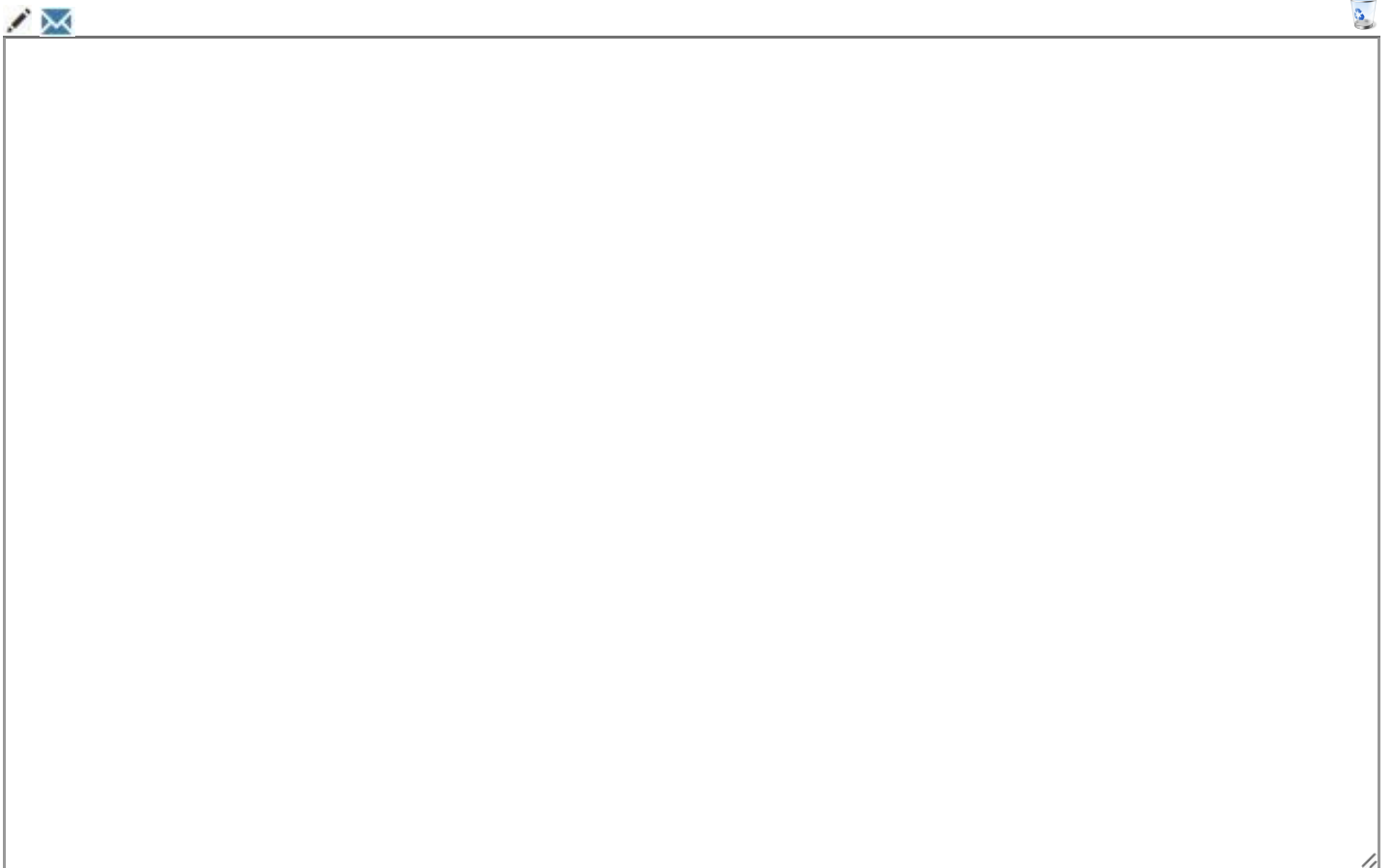
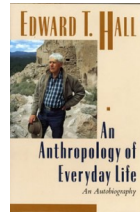
Parmi ceux-ci nous pouvons noter par exemple :

- les interruptions dans les conversations (est-il admis ou non de parler en même temps que l'autre ?) ;
- le ton et le volume de la voix (parler vite ou lentement, parler haut ou bas,...) ;
- le style explicite ou implicite (longues formules de politesse, « understatement »,...) ;
- le contact visuel (se regarder ou pas dans les yeux) ;
- la distance physique entre les personnes ;
- l'expression de la désapprobation (va-t-on dire « non » ou « oui, mais... ») ;
- le toucher (le contact physique, comme une main sur l'épaule, est-il acceptable, voire attendu) ;
- l'expression des émotions ;
- les salutations ;
- les titres et les noms ;
- les mouvements.

Pour aller plus loin...

Nous vous recommandons ici de vous intéresser aux travaux de trois spécialistes du monde multiculturel :

- l'anthropologue américain Edouard T Hall (FR) (<https://fr.wikipedia.org/wiki/Prox%C3%A9mie>) ;
- l'inter-culturaliste Milton Bennett (EN) (<http://www.idrinstitute.org/page.asp?menu1=2&menu2=3>) ;
- le psychologue néerlandais Geert Hofstede (FR) (<http://www.uni-giessen.de/cms/fbz/fb05/romanistik/institut/personal/dozent/moureaux/seminar/g1g2-travail/G1-G2-3/g2-Hofstede>) ;
- ou encore (EN) (http://www.albany.edu/ssw/efc/pdf/Module%20I_Bennett%20Model%20Poster.pdf).



COMMUNICATION ORALE

3. Communiquer avec assertivité

3.1 Qu'est-ce que l'assertivité ?

L'assertivité ou « avoir un comportement assertif » est la capacité de nous respecter nous-même, tout en respectant les autres. C'est une attitude, mais c'est également une manière de communiquer. C'est l'art de s'exprimer ou de poser des actes sans crainte, en étant aligné avec nos propres émotions.

« Le mot vient du mot anglais « assertiveness ». Il a été initié par Andrew SALTER, psychologue new-yorkais dans la première moitié du siècle dernier. L'assertivité est définie comme une attitude permettant de s'affirmer tout en respectant autrui. Il s'agit de se respecter soi-même en s'exprimant directement, sans détour, mais avec considération. Cela conduit à diminuer le stress personnel, à ne pas en induire chez autrui et à augmenter l'efficacité dans la plupart des situations d'entretien. Cette attitude est particulièrement importante dans toutes les situations de la vie, mais elle l'est spécifiquement dans toutes les situations d'entretiens professionnels et notamment dans le management (domaine où elle est trop souvent ignorée) ».

Les compétences liées à l'assertivité sont :

- de se respecter et de se faire respecter ;
- développer une bonne assurance interne ;
- identifier ses attitudes les plus fréquentes ;
- savoir faire face à des comportements passifs, agressifs et manipulateurs ;
- communiquer efficacement.

Ceci n'exclut pas forcément le fait de se mettre en colère ou de se taire au moment opportun. En effet, on peut être extrêmement assertif et se taire lorsqu'un collègue exprime vertement son mécontentement. Et ceci, non par timidité ou crainte de la colère de l'autre mais parce que l'on estime, qu'à ce moment précis, on ne sera pas entendu.

L'assertivité c'est, en quelques sorte, faire le choix conscient d'exprimer (ou pas) ce que l'on veut.



3.2 Les 4 attitudes

On peut en tirer une dominante suivant le type d'attitude que nous adoptons le plus fréquemment. Face à certaines personnes, nous pouvons réagir de manières très différentes.

On distingue généralement 4 types d'attitudes :

1. **L'agressivité** ou comportement « hérisson »

C'est une attitude de dominance, qui néglige le dialogue. Une personne de type agressif peut avoir une confiance en elle supérieure à la moyenne. Sa volonté de dominer ne laissera pas beaucoup de place aux autres et peut se traduire, à l'extrême, par un certain mépris.

Son comportement peut manifester une tendance à être directif, à critiquer, faire des reproches ou secouer durement.

2. **La passivité** ou comportement « paillason »

Il s'agit d'une attitude d'évitement, de manière active ou passive, consciente ou inconsciente. Une personne de type passif a souvent une confiance en elle inférieure à la moyenne. Elle réagit par crainte des autres : crainte de s'exprimer, d'être rejetée ou de blesser. Elle est facilement influençable et a tendance à se laisser exploiter ou à se considérer comme victime.

Son comportement se traduit par des hésitations, des plaintes, des faux « oui », le report des problèmes... ou le silence.

3. **La manipulation**

Manipuler, c'est ne pas annoncer, ou ne pas être clair, sur ses objectifs, ou annoncer un objectif mais en poursuivre un autre. Une personne de type manipulateur utilise la voie indirecte pour arriver où elle veut ; elle a un comportement souvent calculé. A cette fin, elle peut utiliser les flatteries, la séduction. Elle peut aussi déstabiliser l'autre en le dévalorisant. Faire « perdre la face » à l'autre en mettant les moqueurs de son côté est une attitude classique de manipulation. Ainsi, exagérer une information, caricaturer et répéter l'information défigurée est aussi un moyen de manipuler.

Le comportement du manipulateur est caractérisé par une expression peu claire, ambiguë ou contradictoire. Cependant de nombreuses personnes développent des attitudes de manipulation sans s'en rendre compte.

4. **L'assertivité**

Une personne de type assertif se considère égale aux autres.

Elle a tendance à prendre sa juste place dans la société, à se respecter et à défendre ses valeurs tout en respectant les autres. Son comportement est caractérisé par une manière de s'exprimer ouverte et honnête en alternance avec l'écoute de l'autre.

L'assertivité est, bien entendu, l'attitude la plus recommandée, mais les autres attitudes peuvent aussi se révéler nécessaires ou efficaces :

- la passivité quand le temps manque, que le sujet n'est pas important...
- l'agressivité en cas de danger, pour aider quelqu'un...
- la manipulation pour guider une personne, un enfant.

Le secret d'une communication efficace sera de doser le bon cocktail.

3.3 Savoir dire NON



Dire « NON » est un moment particulièrement difficile pour certains, et il faut parfois faire preuve de beaucoup d'assertivité pour y parvenir. Aussi pour vous aider, Sabine Finzi vous propose ici un modèle en quatre étapes. Ces étapes sont présentées comme 4 paliers. A chaque étape, on rencontre un obstacle différent que nous allons analyser ensemble.

D'autre part, rappelons que dire OUI peut-être une solution extrêmement valable.

Dire OUI, mais en négociant, en affirmant son hésitation, en exprimant ses attentes peut être une autre manière de gérer la communication et la relation.

Etape I : Quelle est ma décision ?

Souvent, lorsque nous ne parvenons pas à dire non, c'est que deux valeurs qui nous sont chères s'opposent. Par exemple, d'une part je veux plaire et être reconnu comme quelqu'un de serviable et, d'autre part, je veux pouvoir décider de mon temps et que mon « espace » soit respecté. Et dans ces cas-là, la première personne avec laquelle je négocie, c'est... moi.

Pendant ce court laps de temps durant lequel vous êtes en pleine négociation avec vous-même, vous réfléchissez, votre langage non verbal est clair et c'est souvent le moment où la personne, en face de vous, vous voyant hésitant, en profite pour insister.

- **Une solution possible** : Demander un délai de réflexion. Vous n'êtes pas toujours, ça peut arriver, tenu de

répondre immédiatement. Vous pouvez apporter une réponse à votre interlocuteur dans 10 minutes, dans deux jours ou dans une semaine. Accordez-vous le temps de réflexion nécessaire pour ne pas donner une réponse hâtive que vous pourriez regretter. N'hésitez pas à le dire : « Avant de te donner une réponse définitive je dois vérifier que... ».

Étape II : Prononcer le NON

Selon leur culture, culture familiale ou autre, certaines personnes peuvent ressentir un vrai malaise à l'idée de prononcer un NON. Elles opèrent alors de véritables « contorsions » verbales (« Ah ! ça me semble difficile » ou « Je ne dis pas non, mais... » ou « Je ne suis pas complètement certain de pouvoir... »). Des refus qui, s'ils semblent évidents à certains, sont totalement inaudibles à d'autres...

- **Une solution possible** : Notre recommandation ici, est de clairement prononcer ce qui doit l'être. Etre clair ne veut pas dire être brutal. Un non peut être prononcé tranquillement et sans agressivité aucune.

Étape III : Le piège de la justification

Le premier réflexe lorsque que vous devez dire « non » est d'apporter le plus de justifications possibles pour démontrer que votre position est juste. Or, vous l'aurez sans doute remarqué, plus vous apportez de justifications et plus votre interlocuteur cherche à résoudre ce qui vous empêche de l'aider.

Par exemple :

- Lui : « Peux-tu me prêter ta voiture demain » ?
- Vous : « Ca va être difficile, je dois passer prendre ma mère demain matin ».
- Lui : « Si tu veux nous y allons ensemble ».

Si cette dernière proposition vous convient, le problème est résolu. Par contre, si c'est une excuse pour vous débarrasser de la demande, vous n'y avez rien gagné.

- **Une solution possible** : Nous vous conseillons ici d'éviter d'aligner les justifications. Ceci vous met non seulement dans une situation désagréable mais, en plus, cela met en péril la relation. Selon le contexte, vous déciderez d'en donner ou de ne pas en donner du tout, d'être ferme quant à la manière de formuler les choses et de rapidement passer à l'étape suivante.

Étape IV : Aider l'autre à résoudre SON problème ou l'empathie



Trop souvent, on laisse l'autre avec son problème sur les bras alors que c'est probablement en lui accordant du temps, à cette étape-là, que l'on préserve la relation.

- **Une solution possible** : « Je ne peux pas te prêter ma voiture, par contre j'ai des tickets-taxi à te donner, je peux t'expliquer comment te rendre là-bas le plus rapidement possible, je peux venir te chercher... ».



Liens avec mon travail ?

Souvenez-vous d'un collègue que vous avez vu dire non avec assertivité. Où était-ce ? Comment cela s'est-il déroulé ? Quelle attitude a-t-il eue ?

Pour aller plus loin...

- Voici une histoire qui illustre comment l'assertivité est liée à la connaissance de nos propres besoins (FR) (<http://mister-aidant.over-blog.com/article-les-gros-cailloux-48202852.html>)

COMMUNICATION ORALE

4. Parler en public

Même quand c'est votre métier, parler en public n'est jamais totalement anodin. Il s'agit d'une situation généralement considérée comme stressante.

Les quelques règles simples présentées ci-dessous vous permettront, à la fois, de réduire votre stress et d'augmenter la qualité de vos présentations.

4.1 Bien connaître votre but, votre public et le contexte de votre intervention

Il y a un certain nombre de choses que vous devez savoir, pour préparer une présentation orale. On les résume souvent en quelques questions simples connues sous le nom de « questions du journaliste » :

Qui ?

A qui vais-je m'adresser ? Des journalistes, des étudiants, des experts, des ONG, qui sera mon public ? Combien sont-ils ? Quelle est leur connaissance du sujet ? Quelle est leur histoire ? Leur expérience ? Pourquoi sont-ils là ? Qui les a invités ? Quel environnement convient le mieux ? Quels sont leurs besoins ? Quels besoins spécifiques satisfaire ? Qu'attendent-ils de moi ?

Pourquoi ?

Ma présentation a-t-elle pour but d'informer, de défendre un point de vue, de convaincre, de susciter les réactions et d'écouter les réponses, de justifier une position, de servir de point de départ à une négociation ? Nos raisons de communiquer sont multiples et il est important de ne pas mélanger les genres. En représentant les Institutions européennes, vous êtes, en quelque sorte, l'ambassadeur des Institutions. Sachez toujours quel est votre positionnement exact avant de prendre la parole.

Comment ?

Êtes-vous supposé participer à un débat ? A une table ronde où on vous réserve une place comme conférencière ? Serez-vous assis ou debout derrière un pupitre ? Aurez-vous le support technique pour faire une présentation Power Point ?

Où ?

Allez-vous parler à la télévision, à la radio ? Dans une petite salle ? Dans une très grande salle ?

Quand ?

Combien de temps avez-vous à disposition et à quelle heure allez-vous intervenir ?

4.2 Savoir de quoi vous allez parler

Une des difficultés que l'on rencontre parfois avant de s'exprimer en public est de s'assurer d'une maîtrise suffisante du sujet.



Les conseils essentiels que l'on peut donner à ce sujet sont les suivants :

- personne, même les plus grands spécialistes, ne connaît l'intégralité d'un sujet. Fixez donc les limites exactes que vous souhaitez donner à votre exposé. Connaître ces limites et en tenir compte dans votre préparation vous aidera à vous concentrer sur l'essentiel ;
- ayez toujours en tête, lors de votre recherche de sources documentaires, l'objectif que poursuivra votre présentation. Si votre présentation a pour objet de donner des informations pratiques sur un sujet, c'est essentiellement des sources de ce type que vous devrez rechercher. Si votre objectif est plutôt de convaincre, peut-être devrez-vous davantage rechercher des témoignages positifs ou d'autres éléments de ce type ;
- Utilisez au moins une ou deux sources de nature générale et ne vous perdez pas dans les détails. A moins que vous ne vous adressiez à un public de spécialistes, les sources de nature générale sont bien souvent les plus importantes. N'hésitez cependant jamais à vérifier si celles-ci sont bien à jour, correctes quant à leur contenu et pertinentes (par rapport à l'objet de votre présentation) dans la manière dont elles sont présentées ;
- Cherchez aussi des exemples concrets, des histoires qui feront vivre votre sujet. Rien de plus triste qu'une présentation qui se limite à des séries de faits et de tableaux de chiffres. Souvent, illustrer votre propos avec des anecdotes le rendra plus vivant ;
- Cherchez des images, pas seulement des mots ;
- Adaptez le niveau de vos sources à celui de votre public.

4.3 Structurer votre propos : l'approche *mind mapping*

Afin de vous aider à structurer votre réflexion et à préparer votre présentation, le *mind mapping* peut être une approche intéressante, que ce soit quand vous commencez un nouveau travail, quand vous recevez un briefing sur un sujet ou même quand vous devez poursuivre le travail à partir d'une présentation préparée par quelqu'un d'autre...

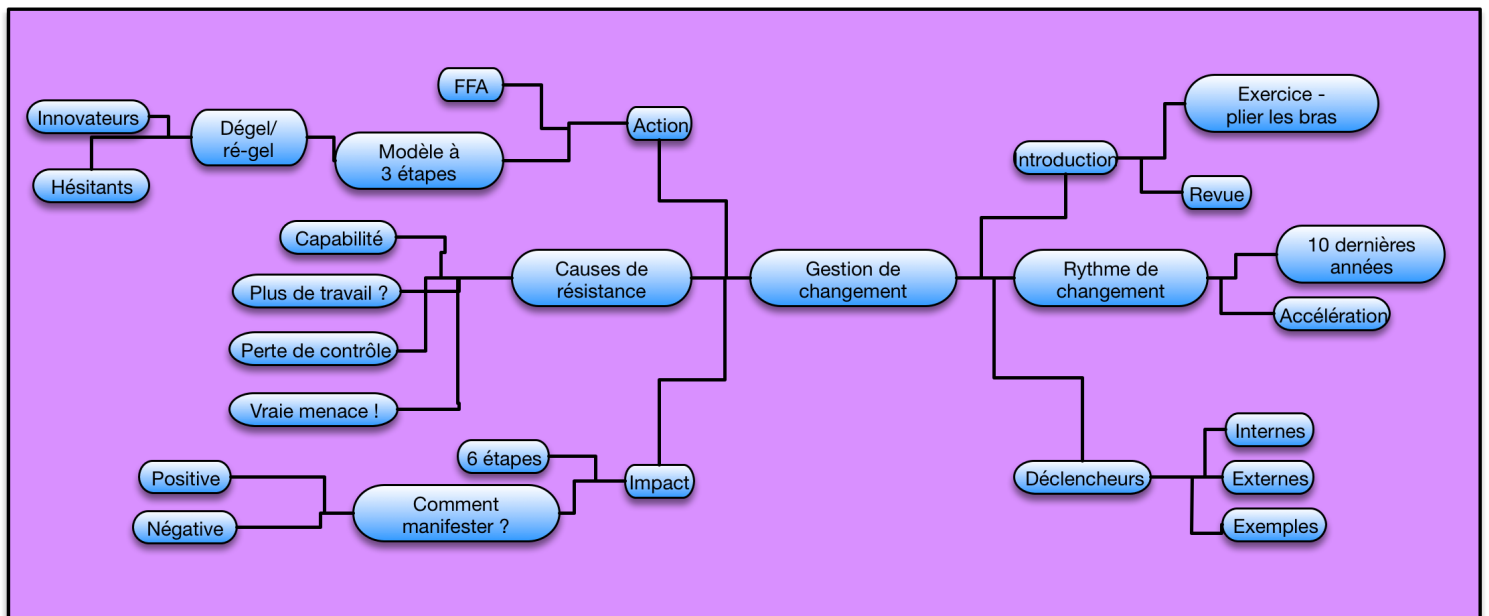
Le terme *mind mapping* a été popularisé par Tony Buzan, un consultant bien connu en matière de créativité et d'innovation, pour désigner la représentation spatiale graphique « en deux dimensions » de nos idées à propos d'un sujet.

Lorsque nous préparons une présentation (ou prenons des notes), la plupart d'entre nous supposent que la structure normale de la phrase est la meilleure façon de se souvenir d'images verbales et d'idées. En fait, notre cerveau ne fonctionne pas selon un mode linéaire, c'est-à-dire sous forme de listes ou de lignes. 90 % des mots ne sont pas nécessaires lors de la prise de notes.

Ainsi, plutôt que de démarrer du haut de la page et de rédiger des phrases ou des lignes de haut en bas, nous devrions démarrer du centre ou de l'idée principale et créer des ramifications comme l'indiquent les idées individuelles et la forme générale du thème central.

Les mind maps peuvent être utilisées en de multiples occasions, mais sont spécialement destinées à capter les données et ensuite à structurer nos pensées.

Cet exemple de *mind map* illustre le thème « gérer le changement ».



4.4 Structurer votre propos : tracez votre ligne

On l'a vu au point précédent, l'esprit humain ne fonctionne pas spontanément sur un mode linéaire. Il en va évidemment tout autrement de la parole (et aussi de l'écrit) dont la forme est, par contraste, toujours celle de la phrase : avec un début, un milieu et une fin.

Que vous soyez ou non passé par l'étape du *mind mapping*, il faudra donc nécessairement à un point ou à un autre structurer les éléments de votre présentation dans un ordre logique et linéaire.

Toujours en fonction de l'objectif de votre présentation, vous devrez donc normalement faire le choix d'une structure.

Vous trouverez ci-dessous une série de structures qui peuvent s'avérer pertinentes selon le sujet et l'objectif de la présentation que vous devez faire :

1. Structuration de type logique (pour convaincre ou discuter d'un sujet) :

- présentation des faits / discussion / conclusion ;
- introduction générale / arguments pour / arguments contre / conclusion ;
- « du particulier au général » :
- « du général au particulier ».

2. Structuration « géographique » (pour mettre en perspective une réalité) :

- situation en Europe / dans le pays / dans la commune ;
- au niveau de l'individu / du groupe / de la communauté ou de l'organisation.

3. Structuration chronologique (pour présenter l'évolution d'un sujet) :

- le passé / le présent / l'avenir ;
- chez l'enfant / chez l'adolescent / chez l'adulte ;
- il y a 10 ans / il y a 5 ans / aujourd'hui.

4. Structuration par aspects :

- point de vue social / économique / environnemental ;
- à quoi ça sert / comment faire / pour aller plus loin ;
- témoignage de clients / principales fonctionnalités / offre de prix.

5. Structuration procédurale :

- étape 1 / étape 2 / étape 3 ;
- La mise en marche / l'utilisation / la mise hors tension.

Il va de soi que l'ordre dans lequel vous présentez les points principaux de votre intervention, et l'accent donné à chaque point, influenceront le message que votre auditoire retiendra.
Utilisez donc la structure la plus adaptée à votre public et à vos objectifs.

4.5 Structure et mémorisation : la technique des trois D

Lorsque vous structurez votre propos, ayez aussi en tête que cela aidera vos auditeurs à se souvenir de l'essentiel de ce que vous avez voulu leur dire.

Le degré d'attention d'un auditeur est faible. Des enquêtes sur la mémoire indiquent que 80 % de ce que vous dites sera oublié.

Vous pouvez améliorer cela en étant clair et en usant de certaines répétitions (à savoir, répéter les messages essentiels - nous y reviendrons en détails plus tard).

Une technique souvent utilisée par les orateurs les plus expérimentés est ce qu'on appelle parfois la « Règle des trois D » :

Dites ce que vous allez dire.

Dites-le.

Dites ce que vous avez dit

Concrètement, pour structurer votre intervention en tenant compte de ce principe, vous pouvez utiliser le schéma suivant :

- Début – aperçu – énoncez clairement les trois points essentiels ;
- Corps de l'intervention – développez chacun de ces trois points :
 - o Point 1 : « sous-points » + exemples + détails ;
 - o Point 2 : « sous-points » + exemples + détails ;
 - o Point 3 : « sous-points » + exemples + détails.



4.6. Adapter votre style et votre ton

Votre style ne sera pas le même à l'égard de votre auditoire selon que vous ayez l'intention :

- de convaincre ;
- d'informer ;
- de dialoguer ;

- de défendre un point de vue.

Le ton, le temps et la manière dont vous allez formuler votre intervention devra tenir compte de votre objectif.

Réfléchissez aussi à l'avance au ton que vous allez donner à votre présentation.

Si vous souhaitez faire passer de l'information, il vous faut adopter un ton et une approche logique, insister sur les éléments factuels, ne pas hésiter à donner toutes les explications nécessaires, sans toutefois vous perdre dans des longueurs.

Si l'un de vos objectifs est de créer une connivence avec votre auditoire, n'hésitez pas à faire de l'humour, à raconter des anecdotes et des histoires amusantes.

Si vous souhaitez motiver l'auditoire, soyez positif dans votre intervention, échangez avec le public à propos de vos propres histoires positives et permettez à vos auditeurs de réagir personnellement et émotionnellement.

4.7 L'usage des notes

La plupart des orateurs s'aident de notes lors de leurs présentations. Ne croyez donc pas devoir apprendre une présentation mot à mot. Toutefois, il est dangereux d'utiliser votre présentation PowerPoint en remplacement de vos notes.

La façon dont vous structurez vos notes a un impact direct sur votre langage corporel :

- si vous lisez vos notes, cela aura un effet immédiat sur votre voix et vous ne vous focaliserez plus sur votre auditoire ;
- si vous utilisez des feuilles de papier A4, elles pourront cacher votre visage ou trahir votre nervosité ;
- si vos notes sont clairement disposées et les mots-clés soulignés (au marqueur de couleur par exemple), vous gagnerez en confiance et en clarté ;
- si vos notes sont concises et si elles sont classées parfaitement, il vous sera aisé de les tenir et de les conserver dans l'ordre. Vous donnerez l'impression de mieux maîtriser votre langage non verbal ;
- des fiches de petit format se tiennent aisément dans la main et vous permettent d'avoir l'essentiel de votre corps ouvert vers le public.



Exercice :

En utilisant la puissance des trois D, préparez-vous à faire un bref discours (3 min) pour convaincre un public de votre choix (mais un public difficile !) d'adopter la destination de vacances que vous avez choisie. Vous pouvez vous servir de la structure ci-dessous.



Exercice :

Préparez-vous à vous présenter lors d'une intervention de 3 minutes. Vous devriez couvrir les sujets suivants :

- nom et responsabilité ;
- types de présentation qu'il/elle est amené(e) à effectuer ;
- vos objectifs personnels d'apprentissage dans le cadre de cette formation ;
- le nom d'une personne que vous considérez comme un excellent orateur, et pourquoi ;
- une chose dont vous vous souvenez à propos du cours précédent.



Liens avec mon travail ?

N'hésitez pas, aussi souvent que cela vous est possible, de vous proposer comme orateur.
En effet, il n'y a qu'une seule manière d'améliorer sa capacité à parler en public...
et c'est de le faire le plus souvent possible.

Pour aller plus loin...

- Dans la présentation de Steve Jobs (EN) (https://www.youtube.com/watch?v=wGoM_wVrwng) du premier iPhone en 2007, il suit une structure de présentation que nous vous recommandons d'observer attentivement.

4.8. Avoir de l'impact : le verbal et le non verbal

L'impact du langage corporel sur l'efficacité d'une présentation est déterminant. En tant que « spectateur », nous captions très rapidement quand l'orateur est à l'aise ou ne l'est pas. Comme nous le rappelle Amy Cuddy (FR) (https://www.ted.com/talks/amy_cuddy_your_body_language_shapes_who_you_are?language=fr), socio-psychologue de Harvard :

« Fake it till you become it », « Faites semblant jusqu'à ce que vous le deveniez ».

Il est également utile de prendre conscience de ses habitudes en matière de langage corporel, et d'identifier des moyens d'éviter les gestes qui distraient le public. Pour cela, nous vous invitons vivement à vous filmer avec vos smartphones ou autres appareils digitaux.

De manière générale, rappelons-nous que nous communiquons avec l'ensemble de notre apparence générale, il est donc pertinent de veiller à maîtriser les aspects suivants pour réaliser des présentations performantes :

- l'articulation ;
- le timbre ;
- le rythme ;
- l'utilisation de pauses ;
- l'intonation ou l'accentuation ;
- la congruence.



Toute personne, chargée d'une présentation, doit garder en tête le dicton : « *Ce n'est pas seulement ce que vous dites qui compte, mais la façon dont vous le dites* ». Ce devrait être l'adage de toute personne qui parle en public. Cela ne signifie pas que le message est sans importance mais que le contenu n'est pas tout. Un sujet important et potentiellement intéressant peut faire l'objet d'une présentation insipide. De même, un sujet, à première vue assommant, peut se transformer en un discours captivant.



Exercice :

Rappelez vous des trois éléments qui ont un impact sur le message. Dans votre prochaine intervention, soulignez-les avec une pause de 3 secondes dans votre discours.



Exercice :

Le langage corporel

Qu'entendons-nous par langage corporel ? Quels éléments contribuent à l'impression générale qu'un orateur est confiant et maître de la situation ? Comment envoyons-nous des signaux qui peuvent souvent contredire notre discours ?

Au travers de quels éléments le message peut-il s'exprimer ?

Il est primordial de maintenir un contact visuel ferme et assertif avec votre auditoire. (Quelle serait votre impression si quelqu'un vous adressait la parole sans jamais vous regarder dans les yeux ?) Comment réussir à regarder chacun, même lorsque le public est nombreux ?



Exercice :

Poser sa voix

Avant de démarrer, évaluons la puissance de votre voix ! Évaluez-la maintenant et répétez l'expérience dans un mois, lorsque vous vous serez exercé régulièrement.

N.B. 0 = Jamais ; 1 = Rarement ; 2 = Parfois ; 3 = En général ; 4 = Toujours

Diriez-vous que :

Les autres vous laissent parler sans vous interrompre	<input type="checkbox"/>
Vous parlez sans que les autres vous demandent de vous répéter	<input type="checkbox"/>
Les gens semblent se souvenir de ce que vous dites	<input type="checkbox"/>
Les autres réagissent rapidement à vos suggestions	<input type="checkbox"/>
Vous trouvez qu'il est facile de faire changer les gens d'opinion	<input type="checkbox"/>
A la fin de la journée, votre voix est toujours fraîche	<input type="checkbox"/>
<input type="button" value="Calculer les résultats"/>	<input type="checkbox"/>

Scores :

20-24 = Excellent ; 0-9 = Avez-vous déjà songé que l'on ne vous remarquait pas ?

La qualité de votre voix

Réfléchissez aux éléments qui rendent une voix intéressante ou difficile à écouter.

Pour aller plus loin...

- Voici un TED Talk où Muriel Mayette (FR) (<http://www.tedxparis.com/muriel-mayette-petit-precis-doralite-pour-mieux-sexprimer-en-public/>), administratrice générale de la Comédie Française, fait quelques recommandations pour

mieux s'exprimer en public

4.9 Stress et prise de parole

Tous les orateurs, même les plus expérimentés, se sentent nerveux avant d'effectuer une présentation. Si elle devient trop importante, la nervosité vous empêche d'être vous-même.

De nombreuses techniques vous aideront cependant à vous concentrer et à retrouver plus de calme pour réussir une présentation convaincante. En voici quelques-unes.

Technique 1 : respirez pour vous relaxer et vous connecter avec vous-même

La plupart d'entre nous ne savent pas respirer efficacement. Essayez ces exercices de respiration profonde :



- assurez-vous d'être dans une bonne position pour respirer ;
- asseyez-vous confortablement ;
- posez les mains sur l'estomac ;
- respirez par le nez ;
- sentez votre abdomen se gonfler ;
- retenez votre respiration ;
- à présent, expirez lentement.

Technique 2 : étirez vos muscles, bougez, secouez vos tensions

Le stress provoque la production d'adrénaline, et celle-ci doit être utilisée de façon positive. L'exercice physique vous aidera à « brûler » cette adrénaline – de simples exercices d'étirement peuvent déjà vous aider :

- placez vos mains à hauteur des cuisses et écartez vos doigts aussi loin que possible. Maintenez cette position pendant 20 secondes ;
- tenez-vous sur la pointe des pieds pendant 20 secondes ;
- courez sur place pendant une minute ;
- essayez ensuite de respirer profondément ;

Voyons comment vous vous sentez maintenant !

Technique 3 : Visualiser le succès

Les athlètes de haut niveau pratiquent cette technique depuis des années. Ils l'appellent « le jeu intérieur ». Si vous assistez à une compétition d'athlétisme ou à toute autre compétition majeure, observez les athlètes sur le point de prendre le départ et spécialement leurs yeux. Leur état de concentration est total. Ils visualisent leur épreuve. Ils se voient l'emporter. Vous aussi, vous pouvez utiliser des images et des pensées fortes de la même manière, afin de vous aider à dominer votre nervosité et à chasser les pensées négatives que vous pourriez avoir sur la présentation que vous êtes sur le point de donner.



Exercice :

1. Pensez à une situation où vous vous êtes réellement senti(e) bien. Qu'avez-vous ressenti ?
2. Pensez à une époque où vous vous sentiez vraiment mal. Notez vos sentiments dominants.



Exercice :

Pourquoi avons-nous peur de nous présenter devant les autres ?
Quels sont les symptômes de nervosité ?



Liens avec mon travail ?

Focalisez-vous sur vos succès/réalisations plutôt que sur vos erreurs.

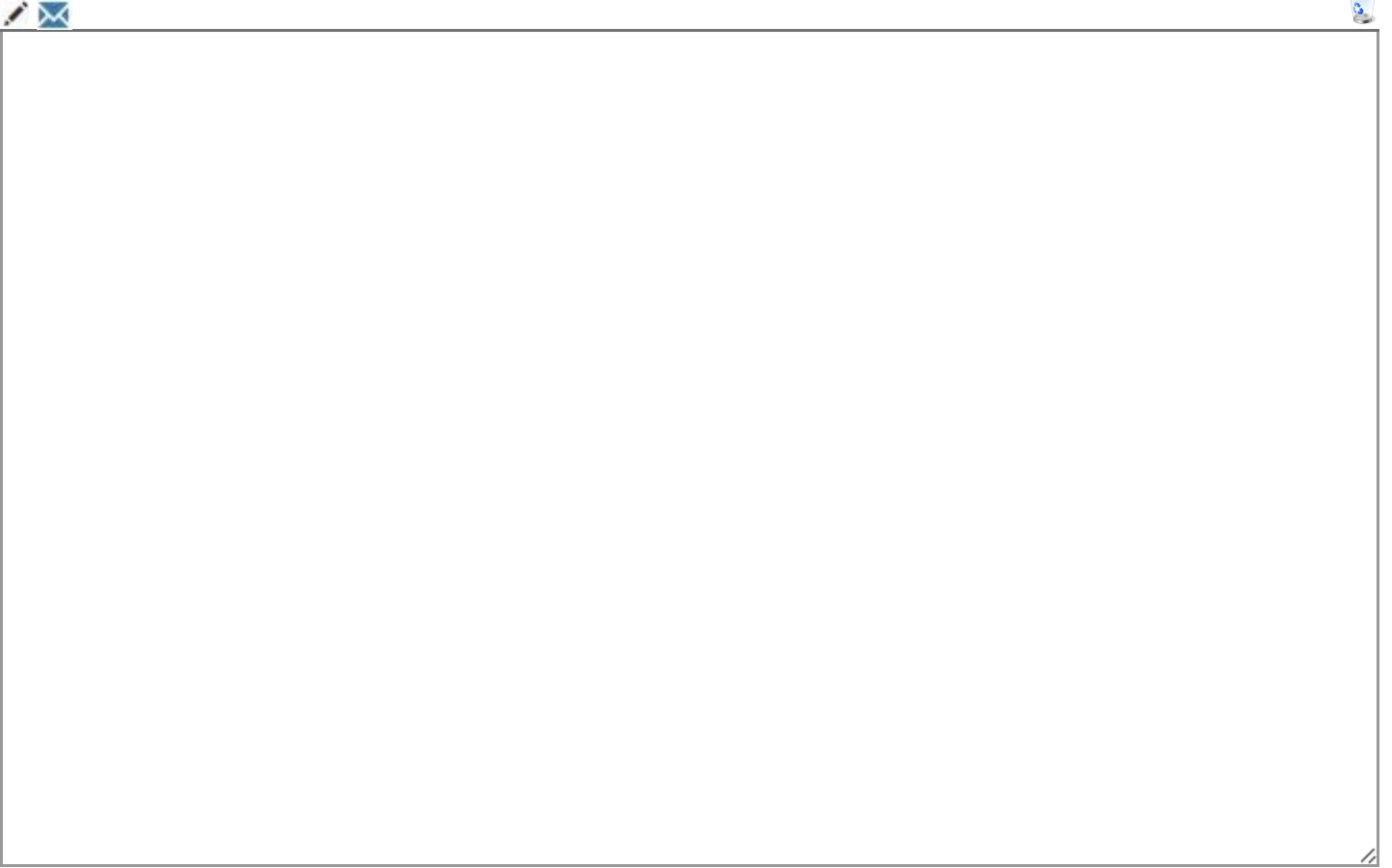
Autorisez-vous des erreurs ; utilisez-les comme un apprentissage.

Imprégnez-vous des expériences positives du passé (Voir cercle de l'exercice d'excellence).

Visualisez le résultat final de façon positive (Que voyez-vous, qu'entendez-vous, que ressentez-vous ?).

Pour aller plus loin...

- Le film « Le discours d'un roi (EN) » (<https://www.youtube.com/watch?v=6fY3BOcjAnw>) dont vous pourrez revoir la scène finale ici, raconte en détail les efforts qui ont été nécessaires au roi Georges VI pour s'exprimer en public. Il y parviendra grâce au soutien de Lionel Logue, un thérapeute australien, spécialisé dans la rééducation du langage, qui le préparera à son premier discours radiophonique.



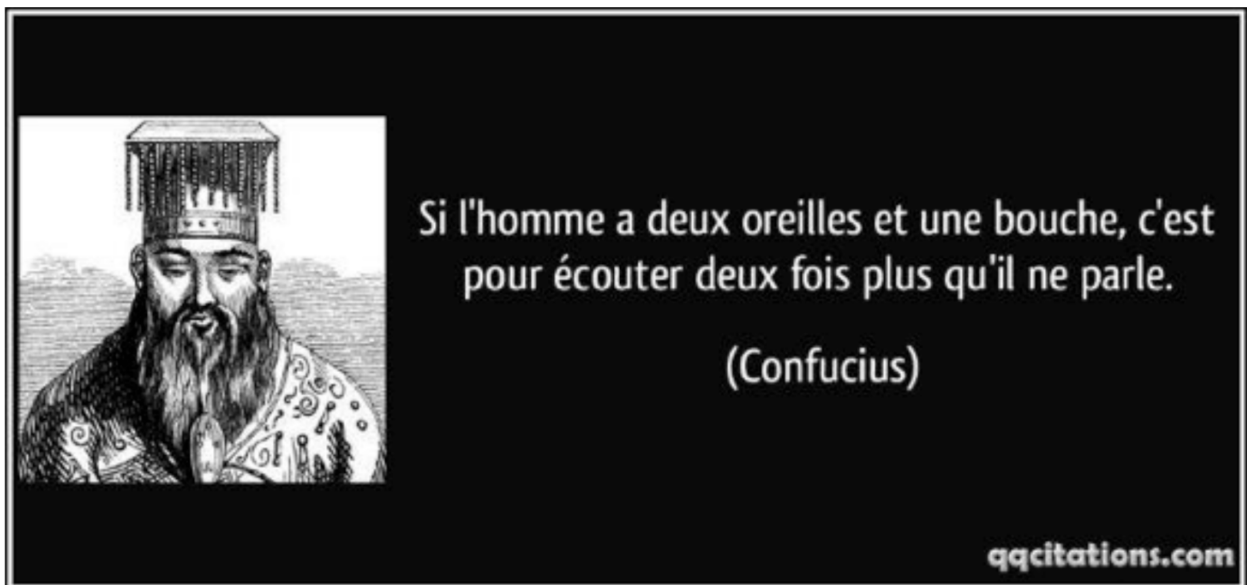
COMMUNICATION ORALE

5. L'écoute, le questionnement et le feedback

5.1 L'art d'écouter

Lorsqu'on parle de compétences de communication, c'est bien souvent la capacité à s'exprimer, à parler, à se faire entendre qui vient à l'esprit.

Pourtant, la capacité à écouter est une composante tout aussi essentielle de nos compétences de communication.



Liens avec mon travail ?

En quoi la capacité à écouter est-elle une compétence nécessaire pour votre travail ? Avez-vous un souvenir d'une situation où votre capacité d'écoute vous a été utile pour votre travail ?

Avez-vous, au contraire, un souvenir d'une situation où vous avez l'impression de ne pas avoir écouté suffisamment ?

L'écoute est une activité qui demande des efforts. Ce n'est pas si facile d'écouter réellement. Celui qui écoute n'est souvent pas concentré sur les paroles de l'autre, mais sur ce qu'il pourra bien lui répondre quand viendra son tour de parler (s'il attend son tour). Ainsi, il n'écoute plus vraiment son interlocuteur. Il se perd dans ses propres pensées.

L'écoute active est une technique destinée à améliorer la qualité de l'écoute. Elle a été développée par Thomas Gordon

dans le cadre de ses formations à l'efficacité parentale. L'écoute active consiste à écouter son interlocuteur avec attention et à lui retourner ce qu'il dit (pensées) et ressent (sentiments) sans jugement. Il s'agit de faire un reflet neutre de son propos plutôt que de donner son propre avis. Prenons un exemple :

«Tu es déçu de ne pas avoir été promu» :

Paul :

Je n'ai pas été promu. J'ai travaillé d'arrache-pied et je n'ai même pas été remercié par mon chef.

Pierre :

Ne t'en fais pas. Il ne remercie jamais personne. Tu t'y feras.

André :

Ce n'est pas si grave. Tu sera promu à la prochaine occasion.

Jacques :

Tu devrais être content d'avoir un travail, plutôt que de te plaindre.

Thomas :

Tu es déçu de ne pas avoir été promu.

Tu aurais au moins aimé être remercié pour tes efforts.

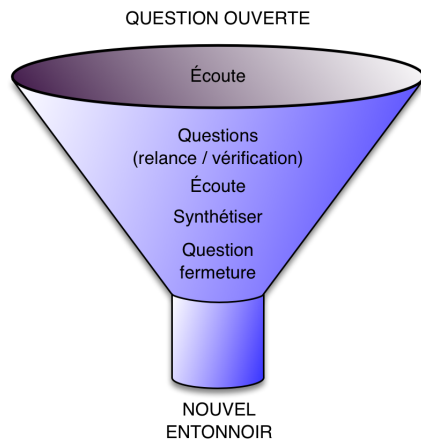
Dans cette séquence, Paul exprime sa déception suite à sa non promotion. Pierre et André tentent, eux, de minimiser l'impact de ce qui est arrivé. C'est une réponse très courante. Elle se fonde probablement sur de bonnes intentions, mais elle ne favorise guère la communication. Quant à Jacques, il en profite pour essayer de culpabiliser Paul. Ces trois répliques ont en commun le message implicite suivant : « Tu ne devrais pas ressentir ce que tu ressens ». C'est pour cela qu'elles ne favorisent pas l'ouverture ultérieure de Paul. Tout autre est la réponse de Thomas. Il ne juge pas. Il reflète la déception de Paul, sans lui dire comment il devrait réagir. Ainsi, Paul peut se sentir non seulement écouté, mais peut-être aussi compris.

Pour résumer, l'écoute active n'est pas la simple répétition des mots employés par l'interlocuteur. Elle est plutôt le reflet de ses pensées et sentiments, sans jugement de valeur. Elle permet de minimiser le risque de malentendus tout en offrant un cadre sécurisant où l'autre peut s'exprimer sans peur d'être jugé.

(L'extrait ci-dessus est repris du site de Yves-Alexandre Thalmann: (FR)

(<http://www.yathalmann.ch/articles/communiquer/ecouteactive.htm>))

5.2 L'art de questionner



Très proche, et pourtant différent de l'art d'écouter, l'art de questionner est aussi important dans la vie professionnelle.

Certaines personnes ont la compétence, par quelques questions simples, de parvenir à l'information nécessaire. C'est une compétence que chacun peut développer.

Voici quelques exemples de questions possibles :

- **Questions ouvertes**

De telles questions sont conçues pour faire parler son interlocuteur. Vous allez souvent récolter des informations de qualité et authentiques qui seront utiles au processus de communication. Ces types de questions montrent votre intérêt et vont encourager votre interlocuteur à parler. Elles commencent typiquement par une invitation : « Parlez-nous de... » ou « Que pensez vous de... » voire parfois : « Que savez-vous à propos de... ».

- **Questions réflexives**

Une question réflexive renvoie à l'autre ses propres termes sous forme de question. Ces questions encouragent à développer un point déjà exprimé. Par exemple : « Tu as mentionné ton désir de changer de poste. Peux-tu m'en dire un peu plus... ».

- **Questions hypothétiques**

Une question hypothétique est une question que l'on pose à l'autre pour l'inviter à répondre à une situation fictive ou potentielle. Ces questions sont souvent utilisées en entretien d'embauche ou encore en coaching, pour encourager les personnes à penser à comment elles pourraient s'adapter au changement, ou à quelques changements dans le futur.

- **Faire une pause silencieuse**

Faire une pause silencieuse peut être extrêmement efficace pour obtenir plus d'informations. Cependant les gens, de manière générale, n'aiment pas le silence et auront tendance à le remplir.

- **Questions fermées**

(Celles auxquelles on répond par oui ou par non, ou par une information précise du type « combien »). Les questions fermées ont une fonction très importante. Elles permettent de confirmer la bonne compréhension de la situation ou de faits ou de sentiments.

- **Questions à choix imposé**

Proposer à la personne plusieurs options possibles et l'inviter à choisir ce qui lui conviendrait le



mieux.

- **Questions orientées**

Une question orientée peut parfois avoir également son utilité. Par exemple plutôt que de demander à votre interlocuteur : « Qu'avez-vous ressenti quand ceci a eu lieu », il est parfois utile de demander directement : « Ceci vous a-t-il fait peur » ?

Pour aller plus loin...

- Dans cet extrait du film « 12 hommes en colère » (FR) (<https://www.youtube.com/watch?v=h140gkJe3FM>) de Sidney Lumet avec Henry Fonda, tourné en 1957, le personnage principal fait basculer la décision d'un jury en ne faisant pratiquement que poser d'excellentes questions.

5.3 Donner du feedback

La capacité à donner un feedback constructif à quelqu'un est l'une des plus grandes compétences relationnelles. Nous vous proposons ici d'utiliser un modèle simple qui pourrait vous aider à gérer ces moments délicats.



D.E.S.C. se décompose en quatre phases bien distinctes :

- **(D)écrire :**
c'est expliquer avec des faits concrets et observables une situation ou un comportement problématique. Cette description doit être simple et sans exagération ;
- **(E)xprimer :**
c'est faire connaître sentiments, émotions et désaccords que le problème crée chez vous. Vous devez parler de ce que vous ressentez (angoisse, énervement, peur, etc.). Le fait d'exprimer ses émotions donne de la sincérité à la

relation. Mais il faut apprendre à les verbaliser ;

- **(S)pécifier :**

c'est explicitement indiquer ce que l'on souhaite voir modifier pour que le problème et le ressenti associé ne se reproduise plus. Ce peut être une modification de comportement, la mise en place d'actions qui visent à régler ce problème. Vous vous mettez en mode résolution de problème. Vous suggérez une solution. Il n'est pas question d'imposer mais au contraire de trouver une solution commune. Vous devez être positifs dans vos propos ;

- **(C)onséquences :**

c'est donner les conséquences positives, heureuses qui se réaliseraient si tout se passait comme dans le (S)pécifier. Et inversement, quels seraient les inconvénients, les conséquences négatives si le problème, le comportement persistait.

- **Précautions à prendre :**

- critiquez le travail, le résultat, en donnant des faits ;
- ne portez pas de jugement sur la personne.

IMPORTANT !

La méthode DESC est à utiliser selon les principes suivants :

- **agir rapidement** : ne pas laisser traîner les choses ; ne pas attendre que les choses s'arrangent d'elles-mêmes et ne pas agir sur le coup. Mais... mais trouver le **bon moment pour agir**. L'autre doit être disponible et prêt à écouter...
- **aborder un problème à la fois**. Ne pas faire l'étalage de vos reproches sinon le D.E.S.C. est voué à l'échec !
- **agir en privé**, pour ne pas mettre autrui en défaut face aux autres.



Liens avec mon travail ?

Imaginez le feedback possible que vous pourriez donner à l'un de vos collègues à qui vous demandez de mieux respecter les *dead-lines*.



Exercice :

Regardez cette scène du film « Good Will Hunting » (FR) (<https://www.youtube.com/watch?v=WGIFZ3AQQwQ>) de Gus Van Sant et reformulez le discours de Robin Williams à Matt Damon sous la forme du DESC





COMMUNICATION ORALE

6. Gérer ses émotions et les situations difficiles

Nous sommes tous amenés à traverser des moments difficiles dans notre vie :



- une dynamique d'équipe difficile ;
- un manager que l'on considère incompetent ;
- une surcharge de travail ;
- un conflit ouvert.

Parmi toutes les situations de communication verbale que nous rencontrons avec nos collègues ou nos partenaires professionnels, celles qui sont marquées par le conflit ou par les émotions négatives sont donc bien souvent les plus marquantes.

Dans ce dernier chapitre, nous vous proposons d'explorer cinq approches qui vous permettront d'aborder ces situations avec davantage de recul et d'efficacité.

6.1 Choisir la bonne stratégie

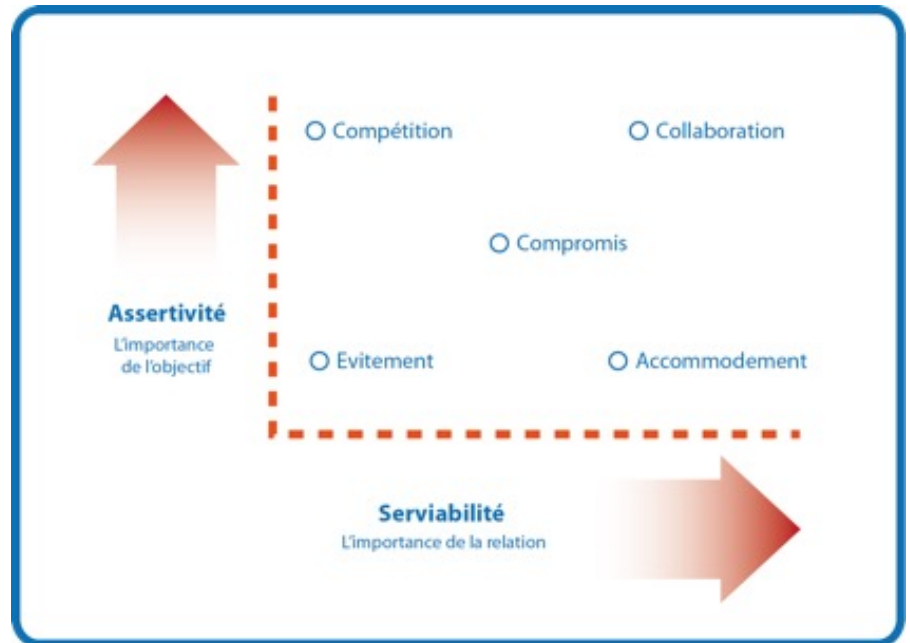
Thomas et Kilmann (1972) ont élaboré un modèle exposant cinq stratégies - ou styles de gestion des conflits - que l'on retrouve fréquemment. Ils affirment que les gens ont généralement une façon personnelle et habituelle de gérer un conflit, qui se manifeste lorsqu'ils sont soumis à la pression. Bien qu'il soit possible que cette manière soit le style le plus efficace pour résoudre un conflit, très souvent ce n'est pas le cas, et cela ne sert qu'à envenimer la situation. Une première étape pour gérer les conflits est de découvrir votre (vos) style(s) préféré(s) de conflit, ce qui vous permet ensuite d'apprendre comment gérer une variété de situations en utilisant différentes approches.

Ces styles relèvent de la combinaison de deux attitudes de base :

- **l'assertivité**, attitude selon laquelle les comportements d'une personne visent à satisfaire ses propres intérêts. Cette dimension est également liée à l'atteinte des objectifs personnels ;
- **la serviabilité**, attitude selon laquelle les comportements d'une personne visent à satisfaire les intérêts d'une autre personne. Cette dimension suppose un souci pour la relation.

La combinaison de ces deux dimensions induit cinq comportements en cas de conflit : **l'accommodement, la compétition, l'évitement, la collaboration et le compromis.**

Chaque style est approprié dans des contextes particuliers et l'idéal est d'apprendre comment agir de façon stratégique lorsqu'on aborde un conflit.



Les 5 Approches - Avantages et inconvénients

- **L'accommodement** est un style où l'on ne s'affirme pas et où l'on collabore. L'objectif ici est de céder. En général, une personne utilisant ce style de conflit néglige ses propres besoins pour satisfaire les intérêts d'une autre personne. Cette attitude d'abnégation vise à préserver la relation plutôt qu'à réaliser un objectif. Ce style est aussi qualifié d' « apaisement » - on désire éviter les heurts - et c'est le contraire de la compétition.

Pour : cette attitude peut aider à maintenir des relations harmonieuses ; on peut admettre qu'il existe une meilleure façon de faire les choses.

Contre : le fait de ne pouvoir satisfaire ses propres besoins peut engendrer du ressentiment et diminuer votre influence : attitude du martyr.

- **Le style compétitif** est orienté vers le pouvoir : la personne s'affirme beaucoup et collabore peu. L'objectif ici est de gagner ; la personne suit son programme sans s'occuper de l'autre. Il peut s'agir de défendre ses propres besoins ou une situation enviable, ou simplement d'essayer de gagner. On accorde beaucoup d'importance à l'objectif. Ce style est aussi appelé « force » ou style dominant.

Pour : attitude où l'on décide et s'affirme, satisfaisant ses propres besoins.

Contre : ce style peut nuire aux relations, abaisser les autres.

- **L'évitement** est un style par lequel on ne s'affirme pas et on ne collabore pas. L'objectif ici est de retarder les choses. La personne n'essaie pas immédiatement de satisfaire ses intérêts ou ceux d'autrui ; elle est indifférente à la façon dont le problème sera résolu et à la relation interpersonnelle, et elle se retire ou remet à plus tard le règlement du conflit. Cette attitude peut favoriser un répit nécessaire face à une situation ou, au contraire, envenimer les choses si le problème continue à être ignoré. Cette attitude est aussi qualifiée de « fuite ».

Pour : ne pas tout prendre au sérieux, les délais peuvent être utiles.

Contre : la pression s'accumule et l'éclatement se produit ; on ne règle pas les enjeux importants ; le fait d'éviter le problème pour ensuite le régler peut parfois demander plus d'énergie.

- **La collaboration** est un style où l'on s'affirme tout en collaborant. L'objectif est de trouver une solution qui convienne à tous. En général, en adoptant cette attitude, on cherche à trouver des solutions créatives aux problèmes afin de satisfaire les intérêts des deux personnes impliquées ; on apprend, on écoute et on agit en tenant compte des intérêts de l'organisation et des intérêts des personnes. Cela demande du temps et des efforts. Cette attitude est aussi qualifiée de méthode de « résolution de problèmes » ou « style intégrateur » et c'est le contraire de l'évitement.

Pour : trouver la meilleure solution pour tous, ce qui engendre un haut degré d'engagement et une plus grande créativité pour la résolution des problèmes, et contribue à édifier une équipe.

Contre : ce style demande du temps et de l'énergie ; il peut être épuisant et inutile de l'appliquer à tous les conflits.

- **Le compromis** est une attitude à mi-chemin entre l'affirmation de soi et la collaboration. L'objectif est de trouver rapidement un terrain d'entente. Les parties trouvent une solution rapide et mutuellement acceptable, chaque personne faisant des concessions. Cette attitude est aussi appelée « partage ».

Pour : on trouve rapidement une solution qui satisfait les besoins des deux parties ; on règle temporairement des problèmes complexes ; c'est une alternative lorsque les stratégies de compétition et de collaboration ont échoué.

Contre : ce style peut engendrer des problèmes et empêcher de trouver des solutions à plus long terme ; les compromis acceptés peuvent se révéler non satisfaisants et devoir être revus.

(Source (<http://hrcouncil.ca/info-rh/milieus-de-travail-conflits.cfm>))



[Liens avec mon travail ?](#)

Souvenez-vous de la première dynamique d'équipe vécue et analysez la posture de chacun en cas de tensions.

6.2 Utiliser ses ressources émotionnelles

Pendant de nombreuses années, on a considéré que le quotient intellectuel était ce qui déterminait le succès professionnel des individus. Depuis, on a découvert que le quotient émotionnel, ou l'intelligence émotionnelle (EN) (<http://www.danielgoleman.info/topics/%20emotional-intelligence/>) était tout aussi déterminant.

C'est également une dimension importante à prendre en compte pour améliorer notre communication. Nous vous invitons déjà à découvrir, ci-dessous, les 5 dimensions essentielles. Elles sont toutes directement liées à notre aptitude à communiquer.



Copyright © 2011 Multi-Health Systems Inc. All rights reserved.
Based on the Bar-On EQ-i model by Reuven Bar-On, copyright 1997.

La perception de soi

Ce volet de l'intelligence émotionnelle renvoie au « monde intérieur » : la confiance en soi, l'alignement des valeurs, le sens que l'on donne à sa vie ainsi que l'identification et la compréhension des émotions et de leurs effets sur les pensées et les actions.

- L'amour propre consiste à se respecter soi-même, tout en prenant conscience de ses forces et faiblesses. L'amour propre est souvent associé au sentiment de confiance en soi.
- La réalisation de soi est la volonté de s'engager dans des projets conformes à ses valeurs profondes, de persévérer en toute circonstance et ainsi d'apporter du sens à sa vie.
- La conscience de soi émotionnelle est la capacité à identifier son état émotionnel dans ses plus infimes subtilités, à en déterminer les causes et à mesurer les effets que cet état peut produire sur soi-même ainsi que sur autrui.

L'expression individuelle

Ce volet prolonge le volet de la perception de soi. Il réfère à la façon d'exprimer ses émotions, sentiments et pensées intérieures. Cette facette de l'intelligence émotionnelle met en lumière la capacité à agir de façon autonome et à exprimer ses idées, opinions et ressentis sur un mode constructif et recevable.

- L'expression émotionnelle décrit l'aptitude d'une personne à exprimer de manière recevable ses sentiments et ses émotions, garantissant ainsi un bien-être physiologique, une communication cohérente et une authenticité dans la relation.
- L'affirmation de soi concerne la capacité à exprimer ses émotions et ses pensées clairement, à défendre ses intérêts et ses convictions d'une façon qui soit respectueuse d'autrui et dépourvue d'agressivité.
- L'indépendance est la capacité à prendre sa destinée en main. Les décisions sont prises et les projets sont déterminés sans dépendre émotionnellement d'autrui.

Compétences relationnelles

Ce volet de l'intelligence émotionnelle mesure la capacité à nouer et à entretenir des relations basées sur la confiance et le respect, à comprendre, valider et formuler un point de vue différent et agir de façon responsable pour le bien de l'équipe ou de l'organisation.

- Les relations humaines traitent de la capacité à établir et maintenir des relations humaines, fondées sur le mode gagnant-gagnant et la proximité émotionnelle.
- L'empathie est la capacité à identifier, comprendre et apprécier les émotions et pensées d'autrui. C'est l'aptitude à voir le monde en se mettant à la place des autres.
- La responsabilité sociale est la capacité à participer activement à un groupe social, en contribuant aux actions de ce groupe. Cette compétence implique un niveau de conscience du bien collectif, un sens de l'engagement envers les autres.

Prise de décision

Ce volet de l'intelligence émotionnelle renvoie à la compréhension du rôle des émotions dans la prise de décision. Il mesure la capacité à réfréner ou à retarder ses impulsions et à rester objectif, afin d'éviter des décisions « à l'emporte-pièce » ou une mauvaise résolution de problèmes.

- La résolution de problèmes est la capacité à apporter des solutions aux problèmes présentant des aspects émotionnels. La résolution de problèmes implique la reconnaissance du rôle joué par les émotions dans la prise de décision.
- Le sens de la réalité est la capacité à accepter la réalité telle qu'elle se présente, plutôt que telle qu'on souhaiterait ou redouterait qu'elle soit.
- Le contrôle des impulsions traite de la capacité à prendre du recul lorsque l'on éprouve de fortes émotions négatives, à résister à l'envie d'agir ou de prendre des décisions sous le coup de ces émotions.

Gestion du stress

Ce volet de l'intelligence émotionnelle met en lumière la capacité à gérer ses émotions en situation de changement, de pression ou d'imprévu, ainsi que sa « résilience » : la capacité à rester optimiste et à rebondir après des déceptions.

- La flexibilité est la capacité à adapter ses pensées, sa conduite et ses sentiments en fonction de nouvelles

informations.

- La tolérance au stress est la capacité à faire face à l'adversité de façon constructive, à faire confiance dans sa capacité à gérer, de façon positive, des situations tendues.
- L'optimisme est la capacité à se montrer positif et à voir la vie
- du bon côté, à garder son espoir et sa capacité à rebondir même dans les moments plus difficiles.



Liens avec mon travail ?

Identifiez, chez votre chef d'unité, directeur, directeur général préféré, les éléments d'intelligence émotionnelle nommés ci-dessus.



Exercice :

Faites le test (FR) (http://www.oksub.com/index.php?option=com_quiz&task=user_tst_shw&Itemid=50&tid=42) pour avoir une estimation de votre Quotient Emotionnel.

6.3 La communication non violente (CNV) pour sortir du conflit

La CNV, inventée par **Marschall Rosenberg**, nous enseigne comment comprendre les intentions véritables cachées derrière les mots.

La communication non violente repose sur deux axes :

- tous les êtres humains ont des besoins fondamentaux semblables ;
- chacun est naturellement capable d'accéder à un état de compassion et de montrer de la bienveillance à l'égard de ses propres besoins et de ceux de ses semblables.

La mise en pratique de la communication non violente au quotidien suscite :

- une écoute sincère de l'autre qui s'exprime souvent avec maladresse ;
- le respect de soi par la prise en compte de ses sentiments, de ses besoins et le respect de l'autre par la reconnaissance des siens ;
- l'empathie par l'accueil de l'autre et de sa différence, et la création d'un lien découvrant les qualités profondes de

chacun des interlocuteurs ;

- une générosité réciproque, qui est le corollaire des trois points précédents.

En complément de ce processus qui s'applique à soi, la CNV a été enrichie par M. B. Rosenberg par une autre dimension : l'empathie. Elle nous apprend alors à accorder, dans le dialogue, le temps et l'espace dont l'autre a besoin pour s'exprimer et se sentir compris.



Exercice :

Dans le film « Torch song Trilogy » (EN) (<https://www.youtube.com/watch?v=3Q9HkURMrWs>) , Arnold se confronte à sa mère qui refuse son homosexualité. Analysez ce dialogue selon les critères ci-dessus.

L'efficacité de la CNV tient ensuite dans 4 étapes simples qui la composent :



Marshall Rosenberg, père de la Communication non violente

1. **observer la situation** : cette étape implique d'apprendre à distinguer l'évaluation de l'observation. Cela consiste à remplacer généralisations et jugements par une description circonstanciée et précise des faits ;
2. **reconnaître le sentiment** : il s'agit ici de prendre conscience du ressenti provoqué par la situation précédente, et de le nommer en utilisant tout le registre du vocabulaire affectif ;
3. **identifier le besoin sous-jacent** : prendre conscience et verbaliser le besoin qui engendre le sentiment permet en retour de déterminer les moyens à mettre en œuvre pour le satisfaire ;
4. **exprimer une demande négociable** : l'objet de la demande est d'expliquer, dans un langage clair, les actions que nous aimerions voir mener pour satisfaire le besoin.



Liens avec mon travail ?

Repensez à la dernière fois que vous avez ressenti de la colère sur votre lieu de travail. Identifiez quel est le besoin à l'origine de ce sentiment.

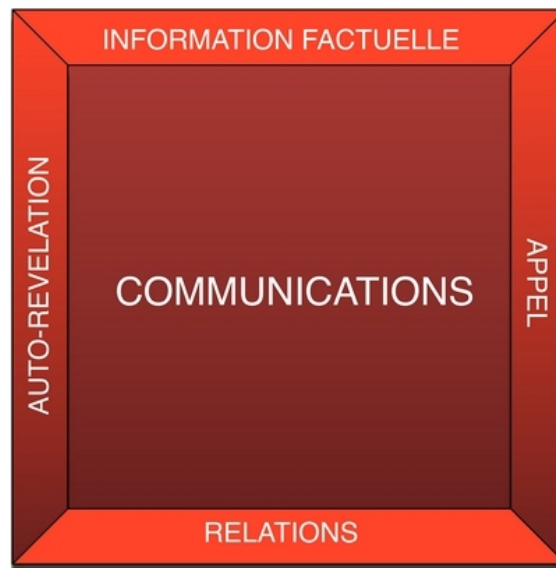
6.4 Apprendre à communiquer sur le conflit ou l'incompréhension

Lorsque nous communiquons avec l'autre, nous pourrions croire qu'un message ne véhicule qu'un contenu objectif. Pourtant, une part importante de ce que nous disons n'est pas incluse dans le contenu « objectif » de la communication.

C'est autour du message, de sa compréhension et de la réaction à cette compréhension que tout va se jouer.

Le modèle du « carré de la communication », élaboré par le psychologue allemand Friedemann Schulz von Thun, propose de prendre en compte à égalité les unes avec les autres quatre dimensions de la communication :

Figure 1 : le carré de la communication



La dimension objective : « J'ai froid ». Il s'agit de l'information factuelle convoyée par le message.

La dimension relationnelle : l'enfant, entrant, définit par le message la relation qu'il a avec son interlocuteur (parent) et la qualité de cette dernière : « Nous sommes dans une relation parent-enfant ». La façon dont je m'adresse à vous exprime aussi ce que je pense de vous et de nos positions respectives dans la relation (formelle/informelle/affectueuse/hierarchique/...).



La dimension auto-révélatrice : en s'exclamant « J'ai froid ! », votre enfant révèle quelque chose de lui-même, de sa personnalité ; ici, cela pourrait être qu'il aime être materné.

La dimension de l'appel : dans la communication bilatérale, quand nous disons quelque chose à quelqu'un, c'est parce que nous voulons susciter une réaction, un changement.

Par exemple si votre fille rentre de l'école et s'exclame : « J'ai froid » ! A quelle réaction de votre part croyez-vous qu'elle s'attend ?

(1) « Moi pas, je suis bien » ;

(2) « Je vais te chercher un pull, ma chérie ».

Là où les choses commencent à se compliquer pour le récepteur, c'est dans la façon dont il/elle est sensé/e comprendre le message, au-delà de son contenu factuel. Qu'est-ce que l'émetteur révèle de lui/elle-même ? Déception ? Empressement ? De même, qu'est-ce que le récepteur doit penser de ce que l'émetteur pense de lui/elle ? Un reproche ? Ou une indication de l'importance que l'émetteur accorde au récepteur ?

Souvent, le récepteur peut s'interroger sur ce qui est attendu d'elle/lui par l'émetteur. Ainsi, le récepteur peut très bien avoir compris le message dans son contenu formel et objectif, et demeurer ignorant de son sens véritable, c'est-à-dire du sens possédé entièrement et transmis partiellement par l'émetteur – bien malgré lui/elle.

Il arrive aussi qu'une incohérence soit perceptible entre les quatre dimensions du message - par exemple, le contenu objectif dit quelque chose : « Je vais bien, je vais très bien » alors que le contenu auto-révélé en dit une autre : la phrase est prononcée sur un ton excédé. Le récepteur va immédiatement comprendre que le message envoyé n'est pas cohérent.

Lorsque nous ressentons un certain malaise dans notre communication avec autrui, il peut être très intéressant de revenir à la cohérence des 4 messages et le cas échéant de chercher à clarifier le message (ou simplement à faire comprendre à son interlocuteur qu'on a perçu ce qu'il voulait dire) en parlant directement de cette incohérence.

On utilise parfois le terme « méta-communication » pour désigner ce type de communication à propos du message : il s'agit de communiquer sur la manière dont nous communiquons, et non plus sur ce sur quoi nous communiquons. Cela permet parfois de sortir de situations conflictuelles difficiles.

Il est cependant important d'émettre ici une réserve sachant que le succès de la méta-communication dépend non seulement de la maturité émotionnelle, de la confiance et de l'authenticité des personnes qui interagissent mais aussi de l'état de tension propre au moment où cette tentative de méta-communication prend place...ce n'est donc jamais gagné d'avance.



Exercice :

Identifiez un dialogue récent avec une personne avec laquelle vous avez une communication difficile et décomposez le message selon le carré de la communication. Du point de vue de l'émetteur et du récepteur.



Exercice :

Extrait du film « Ghost dog » (EN) (<https://www.youtube.com/watch?v=0XfPkQF3UaA>) (scène

avec la petite fille de 35'30 à 43'10). Analysez la méta-communication entre le personnage principal et la petite fille.



Liens avec mon travail ?

En pratiquant la communication en retour :

- écouter attentivement ;
- poser des questions ;
- répéter, faire répéter et reformuler.

En s'efforçant « de se mettre à la place de l'autre », c'est-à-dire :

- en admettant à priori que l'autre n'a pas forcément le même point de vue que nous ;
- en faisant l'effort d'écouter et de comprendre son point de vue afin de mieux présenter ensuite nos propres idées ;
- en n'oubliant pas que « dialoguer » c'est s'efforcer d'atteindre un but commun.

6.5 Et si le problème, c'était la solution ? (P.Watzlawick)

Le principe qui suit est particulièrement intéressant, pourtant il n'est pas toujours intuitif, ce qui veut dire qu'il ne nous est pas naturel.



Le constat de départ que nous ferons ici est que l'individu a une tendance naturelle à faire « un peu plus de la même chose ». Cette tendance a malheureusement pour conséquence de ne produire qu'un peu plus du même résultat.

Voici quelques exemples :

- Je veux désespérément perdre du poids, je me contrains à suivre des régimes de plus en plus drastiques et, comme ça ne fonctionne pas, je vais suivre un régime ENCORE plus drastique.
- Ma collègue m'ignore complètement et, pour me rendre agréable à ses yeux et être appréciée, je suis de plus en plus serviable et sympathique envers elle ; elle n'en est que de plus en plus désagréable.

La théorie de Paul Watzlawick est simple : elle sous-entend que les tentatives de solutions font partie du problème. Pour sortir d'un problème, nous pourrions, par exemple, envisager d'analyser tout ce qui n'a pas fonctionné jusqu'à présent et tenter d'envisager des solutions tout à fait différentes.

Par exemple, mon manager est extrêmement contrôlant ; il souhaite vérifier tout ce que je produis, envoie, et dis. Ma réaction première est de préserver un maximum mon autonomie dans mon travail, et de lui opposer une sourde résistance quant à lui montrer la totalité de ce que je fais.

Je légitimise d'ailleurs mon point de vue, en me disant, que j'ai de nombreuses années d'expérience et que ce « micro-management abusif » n'est d'aucune utilité.

Cette réaction n'a qu'un seul effet, activer encore plus le besoin de contrôle de mon manager qui perçoit ma résistance.

La solution serait pourtant ici de mettre en place une approche radicalement différente.

Par exemple, nous pourrions imaginer qu'au lieu de résister farouchement, au contraire je prenne la décision d'aller interrompre mon manager aussi souvent que possible pour lui montrer chaque lettre, email, début de rapport que je suis en train de réaliser. De l'interrompre aussi souvent que possible de manière à ce que lui-même finisse par manifester un agacement face à mon attitude et me demande de cesser de l'interrompre constamment et d'acquiescer plus d'autonomie.

Ces solutions ne sont pas scientifiquement garanties de succès, mais elles ont souvent fait leur preuve...

Donc, la prochaine fois que vous faites face à une situation répétitive, prenez le recul nécessaire pour analyser vos tentatives de solution et réfléchir à ce que vous n'avez encore jamais fait pour atteindre l'objectif.



