

SUE RADO LÄUBLI / ROLF P. RADO / THOMAS WACHTER

 WEKA

COMMUNICATION EFFICACE POUR DIRIGEANTS PERFORMANTS

Gérer la communication et les entretiens
de manière ciblée et convaincante



Impressum

WEKA SMART BOOK

COMMUNICATION EFFICACE POUR DIRIGEANTS PERFORMANTS

Auteurs: Sue Rado Läubli/Rolf P. Rado/Thomas Wachter
Traduction: Nadine Cuennet Perbellini
Composition: Sarah Rutschmann
Révision: WEKA Business Media SA

WEKA Business Media SA
Hermetschloostrasse 77
Case postale
8010 Zurich
Tél. 044 434 88 35
Fax 044 434 89 99
info@weka.ch
www.weka.ch

1^{re} édition 2016

VLB – Reprise du titre dans le répertoire des œuvres disponibles
ISBN: 978-3-297-02209-2

© WEKA Business Media SA, Zurich

Tous droits réservés. Toute reproduction complète ou partielle uniquement avec l'autorisation de l'éditeur.

Table des matières

| | |
|---|-----|
| Communiquer, oui, mais efficacement | 5 |
| 1. Comment s'assurer de parler le même langage | 7 |
| 2. Comment analyser le processus de communication | 10 |
| 3. Comment distinguer l'aspect factuel de l'aspect relationnel | 16 |
| 4. Comment communiquer à 4 bouches et 4 oreilles | 20 |
| 5. Comment communiquer à la première personne | 27 |
| 6. Comment communiquer de manière non violente | 32 |
| 7. Comment donner et recevoir des feedback | 37 |
| 8. Comment pratiquer l'écoute active | 53 |
| 9. Comment bien poser des questions | 72 |
| 10. Comment bien mener ses entretiens | 88 |
| 11. Comment éviter les formulations qui entravent la communication | 119 |
| 12. Comment informer de manière ciblée et efficace | 126 |
| 13. Comment comprendre le langage des hommes et celui des femmes | 132 |
| 14. Comment aborder les conflits de manière constructive | 136 |
| 15. Comment interpréter le langage du corps | 147 |
| Auteurs | 154 |

Communiquer, oui, mais efficacement

La communication interpersonnelle est source de nombreux malentendus. Les messages émis sont reçus et interprétés par différentes personnes, et de différentes manières.

Cet ouvrage, concis et compact, vous montre comment communiquer de manière claire et univoque.

Savez-vous quel est l'un des plus puissants instruments dont nous disposons au quotidien?

Notre manière de communiquer! Vous savez certainement, par expérience personnelle, l'effet que vous pouvez provoquer chez un interlocuteur en prononçant un seul mot ou une seule petite phrase:

- Votre interlocuteur peut en être frustré, blessé ou insécurisé.
- Votre réaction lui a peut-être fait du bien, et il poursuit son action plein d'enthousiasme et plus sûr de lui!
- Votre interlocuteur n'a peut-être pas de réaction: il ne va ni mieux ni moins bien qu'avant d'avoir discuté avec vous.

Tout au long de nos journées, nous choisissons comment formuler notre pensée, décidant quelle réaction nous souhaitons provoquer chez l'autre. Nous communiquons même lorsque nous nous taisons: un regard peut en dire plus long que mille mots. Apprenez à bien utiliser ce précieux instrument qu'est la communication!

Connaissez-vous l'expression «Tenons-nous en aux faits»?

Dès que vous connaîtrez les premiers outils de la communication, vous comprendrez à quel point cela est difficile. C'est sûr: nous pouvons nous efforcer constamment de nous en tenir aux faits, mais de nombreux éléments nous en empêchent. Vous verrez, vous aussi lirez mieux à travers les lignes après avoir lu ce dossier. Les femmes et les hommes communiquent-ils vraiment différemment?

Oui! Mais ni mieux, ni moins bien, simplement chacun à sa manière. Connaître ne serait-ce qu'une partie de ces différences facilite votre vie de couple: de nombreuses situations sont plus claires, plus compréhensibles, et provoquent moins d'émotions négatives; elles deviennent même une occasion de rire ensemble.

Nous vous souhaitons une agréable lecture, des rires et des sourires ainsi que beaucoup de succès dans la mise en pratique!

Afin de faciliter la lecture du texte, seule la forme masculine y est utilisée. Les femmes sont évidemment concernées au même titre que les hommes.

1. Comment s'assurer de parler le même langage

EXEMPLE PRATIQUE: LA DÉLÉGATION



Vous avez délégué une nouvelle tâche à Monsieur Schmid, un de vos meilleurs collaborateurs. Vous le rencontrez deux semaines plus tard afin de parler de l'avancée des travaux. Vous êtes surpris de ce qu'a fait Monsieur Schmid: tout est bien pensé, préparé de manière professionnelle, mais ce n'est pas ce que vous lui avez demandé de faire! Vous n'avez manifestement pas parlé de la même chose. Où la communication entre lui et vous a-t-elle été défailante?

Bon à savoir

Objectifs du modèle

- Identifier les différentes perceptions/interprétations
- Identifier les éventuels malentendus le plus vite possible et les dissiper
- S'assurer que son message ait été reçu tel qu'on souhaitait le transmettre

Principaux éléments du modèle

Notions de base

- Toutes nos expériences, nos valeurs et nos croyances influencent notre manière de communiquer (et tous nos comportements).

- Il est important d'être conscient que notre point de vue n'est pas le seul possible, et d'en tenir compte lorsque nous nous exprimons. En effet, nous avons tendance à l'oublier: nous sommes dans nos mocassins depuis des années et nous imaginons que les autres font le même emploi des mots, qu'ils leur donnent la même signification. Rien de plus faux!
- Souhaitez-vous vous en persuader? Demandez à plusieurs personnes de définir l'expression «compétence sociale» à l'aide de trois concepts. Vous serez étonné de constater à quel point chaque personne associe ses propres images et interprétations à cette expression!

Dans la pratique

Situation concrète: la délégation

Démarche concrète pour s'assurer de parler le même langage

1. Formuler de manière brève et concrète les concepts et énoncés importants
2. Poser des questions de contrôle pour savoir ce que l'interlocuteur a retenu de la conversation
3. Faire de brefs résumés en cours d'explication
4. Dissiper tout de suite les doutes
5. Demander des informations supplémentaires sur les mots clés utilisés (p.ex. «présentation professionnelle»)
6. Eclaircir avec le collaborateur concerné les causes d'un éventuel malentendu, et en tirer les conséquences

7. Convenir ensemble de contrôles intermédiaires déterminés à l'avance ou non et les réaliser
8. Fixer une séance commune plus rapprochée

CONSEILS



- La prochaine fois, monologuez moins longtemps et commencez plus rapidement à dialoguer.
- Examinez votre manière de communiquer et déterminez votre potentiel d'amélioration.
- Faites-vous des listes de contrôle de tout ce qui doit être préparé, expliqué, discuté et contrôlé lorsque vous déléguez une tâche. Complétez cette liste au fur et à mesure de vos expériences.
- Utilisez des techniques précises pour poser vos questions:
 - Ayez recours à plusieurs types de questions.
 - Stimulez votre collaborateur à participer à la réflexion en lui posant des questions (notamment des questions de clarification).
 - En fin d'entretien, demandez à votre collaborateur «... quels sont concrètement les prochains pas», afin de vérifier encore une fois s'il a bien compris ce que vous attendez de lui.

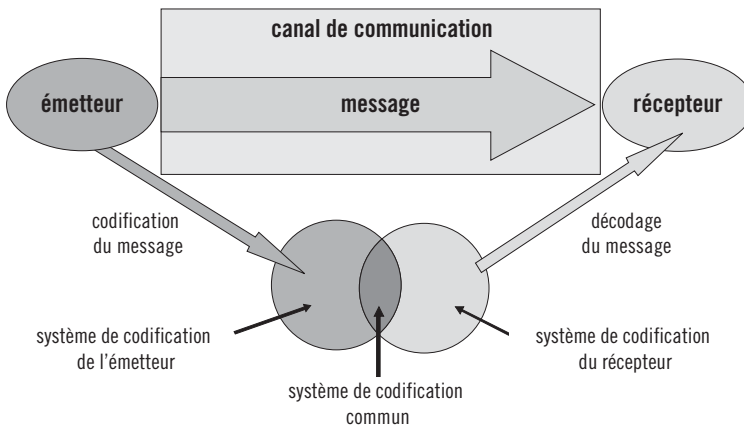
2. Comment analyser le processus de communication

EXEMPLE PRATIQUE: LA TRANSMISSION D'INFORMATIONS



Vous transmettez une information importante à vos chefs de groupe, qui, à leur tour, se chargent d'en avertir leurs collaborateurs. Quelques collaborateurs sont absents lors de la séance d'information officielle. Leurs collègues leur transmettent l'information. Vous entendez par hasard à la cantine ce qu'il est resté de cette première information: des points importants manquent, d'autres ont été déformés ou complétés selon l'humeur. Que s'est-il passé?

Modèle élargi du processus de communication



Bon à savoir

Objectifs du modèle

- Montrer la complexité du processus
- Indiquer les potentielles sources d'erreurs
- Montrer comment les sources d'erreurs potentielles peuvent être supprimées

Principaux éléments du modèle

Notions de base

- De nombreux facteurs peuvent entraver la transmission d'un message, perturbant ainsi la communication entre les interlocuteurs
- La communication se fonde sur les 4 principaux éléments suivants:
 - L'émetteur (il transmet un message à une autre personne)
 - Le message (une information, une pensée, un sentiment)
 - Le récepteur (la personne à laquelle s'adresse le message, peut aussi être un groupe de personnes)
 - Le canal (le moyen de transmission du message)

Le déroulement de la communication

Du ressort de l'émetteur:

1. Formulation du message
2. Choix du mode de transmission du message
(mots, images, gestes)
3. Transmission du message en fonction de la décision précédente

Du ressort du récepteur:

4. Réception du message
5. Décodage du message sur la base d'un système de codification commun
6. Réaction au message
7. Feedback → Le récepteur devient émetteur

L'émetteur codifie ses messages en fonction de ses expériences, de ses connaissances linguistiques, de ses connaissances générales, etc., puis le récepteur les décode en fonction lui aussi de sa personnalité. Plus la manière dont l'émetteur et le récepteur codent et décotent est semblable, plus le système de codification est fiable, et plus il est probable que le récepteur reçoive ce que l'émetteur a réellement émis. Le fait de codifier un message n'est donc pas une action volontaire et mal intentionnée, faite dans le but de priver quelqu'un d'informations, mais un passage automatique, qui se fait en fonction de notre personnalité.

Interférences possibles

- Le message n'est pas clair, pas complet; il n'a pas été suffisamment réfléchi
- Le moyen d'expression a été mal choisi (des mots au lieu d'une image, p. ex.)
- Des problèmes sont survenus lors de la transmission proprement dite (pas de papier dans le fax, appareil défectueux, p. ex.)
- Le canal n'est pas approprié (un entretien aurait été plus indiqué qu'un e-mail, p. ex.)
- Le récepteur n'est pas en condition de recevoir le message (il est absorbé dans une autre activité, p. ex.)
- Le message est mal décodé (terme technique inconnu, p. ex.)
- Il y a des problèmes relationnels entre l'émetteur et le récepteur (conflit, p. ex.)

Dans la pratique

Situation concrète: transmission d'informations

Questions à se poser:

- Qu'est-ce qui n'a pas marché?
- Où se sont situées les pannes de communication?
- Comment est-ce que je juge ma prestation (contenu, présentation, intelligibilité)?

- Quels collaborateurs sont autorisés à transmettre des informations importantes?
- Les informations importantes ont-elles été formulées par écrit et par oral?
- Les informations étaient-elles préparées en fonction du public cible?
- Quels ont été les blocages émotionnels des collaborateurs?
- Comment et par qui les informations manquantes sont-elles transmises? Comment et par qui les affirmations erronées sont-elles corrigées?
- Comment vous assurez-vous dorénavant de remarquer rapidement que les messages sont mal interprétés?

CONSEILS



1. Supprimer le plus de sources d'erreur possible

- Lorsque vous devez transmettre des informations importantes, prenez le temps de vous demander si vous avez suffisamment pris en compte tous les points du processus de communication.
- Allez chercher régulièrement des feedback pour savoir comment vos informations ont été reçues et améliorez votre communication en conséquence.

2. Faire preuve de patience et de ténacité

- Si vous examinez avec attention le processus de communication, vous vous rendrez rapidement compte du nombre de pièges qu'il recèle, et de l'attention qu'il faut pour «bien communiquer», cela même entre personnes qui s'apprécient. Soyez donc patient avec vous-même et avec les autres, mais efforcez-vous de vous améliorer un peu chaque jour!

3. Vérifier son message

- Le premier pas consiste à formuler clairement son message: si vous ne savez pas vous-même très précisément ce que vous souhaitez communiquer, votre interlocuteur ne recevra certainement pas un message clair et compréhensible.
- Posez-vous les questions suivantes: le message est-il précis, clair et complet, tout en étant aussi bref que possible? Quel est votre objectif? Comment saurez-vous que vous avez atteint votre objectif?

3. Comment distinguer l'aspect factuel de l'aspect relationnel

EXEMPLE PRATIQUE: L'INFLUENCE DU VÉCU



Tanja se demande ce qui arrive ce soir à son compagnon, Max, qui réagit avec humeur à chacune de ses questions. Elle tient sincèrement à savoir comment il va, comment s'est passé cet important entretien qu'il a eu aujourd'hui avec un client, s'il a pu parler à son chef ... Elle ne reçoit que de brèves réponses, données sur un ton peu aimable. Que se passe-t-il? Serait-ce à cause de leur discussion de la veille, lors de laquelle Tanja a une fois de plus imposé ses idées de voyage dans le Sud de la France ...?

Bon à savoir

Objectifs du modèle

- Montrer à quel point il est difficile de communiquer au niveau des faits seulement
- Etre capable de discerner les deux niveaux, le relationnel et le factuel, et d'y avoir recours de manière consciente

Principaux éléments du modèle

Modèle de base

On doit ce modèle très connu à Paul Watzlawick.

Notions de base

- Le résultat d'une conversation ne dépend pas seulement de ce qu'on y dit, mais aussi de comment on le dit.

- Le contenu du message est ce qu'on y dit (l'aspect factuel).
- L'aspect relationnel est la relation émotionnelle qui existe entre les personnes qui communiquent.
- Toute information factuelle contient aussi une affirmation sur la relation entre les personnes qui communiquent.

Remarques complémentaires:

- L'idéal est lorsque les personnes qui communiquent s'accordent autant du point de vue du contenu que de la relation.
- La communication peut aussi réussir lorsque des divergences existent à propos du contenu, mais que la relation n'en souffre pas.
- Des divergences à propos du contenu peuvent avoir des conséquences sur la relation, mais cela n'est pas nécessairement le cas.
- Par contre, en cas de divergences à propos de la relation (et peut-être aussi sur le contenu), le risque de perturbation de la communication est élevé.
- Des tensions d'ordre relationnel influencent rapidement et durablement la communication.
- Une relation teintée d'émotions très contrastées est source de problèmes.
- Si l'on néglige l'aspect relationnel ou qu'on l'ignore consciemment, la communication en pâtit tôt ou tard.

Dans la pratique

Situation concrète: l'influence du vécu

Une démarche qui aidera Tanja:

- Réfléchir à ce qui se passe au niveau du contenu et au niveau de la relation, pour elle et pour Max
- En respectant les règles du feedback et le modèle de la CNV (communication non violente), exprimer son point de vue et clarifier la situation
- Aborder à nouveau la discussion de la veille et clarifier les points qui doivent l'être
- Convenir de règles communes à respecter dans ce genre de situation

CONSEILS



1. Déceler les motivations profondes de votre interlocuteur
 - Plus vous décelez rapidement ce qui, parallèlement à l'aspect factuel, se passe chez votre interlocuteur, mieux vous pourrez le comprendre, et percevoir les conflits latents.
 - Mieux vous saurez lire entre les lignes de votre interlocuteur, plus vous pourrez lui poser des questions ciblées et plus vous aurez de chances de toucher le cœur de l'affaire.
2. Déceler nos propres motivations profondes
 - Mieux vous savez lequel, du factuel ou du relationnel, a pris le dessus chez vous, mieux vous pourrez communiquer ce que vous souhaitez réellement.
 - Plus vous êtes conscient de l'importance de l'aspect relationnel, plus il vous sera facile d'exprimer par les mots ce qui ne l'a pas été, et qui vous tient à cœur.

4. Comment communiquer à 4 bouches et 4 oreilles

EXEMPLE: LES MESSAGES IMPLICITES



Au repas du soir, Sabine raconte à Romain, son mari: «Fabien a organisé un voyage surprise à Paris avec Monique pour fêter leurs 5 ans de mariage!». Ce à quoi Romain répond: «Ah oui, je le savais, il l'a dit à notre dernier souper entre hommes. Il reste encore un peu de ce bon rôti?». Sabine sert son mari, mais n'est pas d'humeur à apprécier le compliment sur sa cuisine. En fait, ce n'est pas vraiment cela qu'elle voulait lui dire ...

Bon à savoir

Objectifs du modèle

- Mettre en évidence les principaux processus psychologiques en cours lors d'une conversation
- Etre capable de distinguer les différentes sortes de messages et de les interpréter
- Emettre des messages plus clairs grâce à une communication plus transparente

Principaux éléments du modèle

Modèle de base

On doit ce modèle de communication à Friedemann Schulz von Thun.