

Philippe BALLAUX

**SEMINAIRE DE FORMATION
EN
COMMUNICATION ASSERTIVE**

SEPTEMBRE 2003

*13, rue des Sablons - 1000 Bruxelles
32-475-32.96.86*

SOMMAIRE

MANAGEMENT ET COMMUNICATION

I.	INTRODUCTION	4
1.	Le rôle du manager	5
2.	Présentation du séminaire en Basic Skills du Management	6
II.	COMMUNICATION, CONCEPTS-CLES	7
1.	Une définition	8
2.	Importance du processus	9
3.	Image de soi et Positions de Vie	10
4.	Schéma de la communication	13
III.	LES OBSTACLES A LA COMMUNICATION	14
1.	Les obstacles	15
2.	Réalité et cartes mentales	16
3.	Filtres de la perception	17
4.	Filtres de l'interprétation	18
IV.	STRATEGIES ET TECHNIQUES DE COMMUNICATION	19
1.	Ecouter	20
2.	Comprendre	21
3.	Activer les stratégies et techniques de communication	23
4.	Procéder par paliers de communication	28
5.	Etre attentif à soi : les 3 P du manager	29
6.	Choisir le lieu et le moment adéquat	30
6.	Veiller à la qualité du contenu	31
7.	Faire le marketing de ses décisions	32

V.	GERER LES SITUATIONS DIFFICILES	33
1.	Le stress dans la communication	34
2.	La structuration du temps	36
3.	Le continuum parental	37
4.	Communiquer avec un interlocuteur sous stress	39
5.	Comment faire passer un message difficile	40
	5.1. se préparer	40
	5.2. méthode de l'Accord	41
	5.3. expression d'une émotion et message "je"	42
6.	Comment donner des consignes, des instructions	43
7.	Comment effectuer une réprimande	44
8.	Comment traiter les objections	46
9.	Comment traiter les croyances absolutisantes	47
VI.	CONCLUSIONS DE LA 1ère PARTIE	49

I.
INTRODUCTION

1. LE ROLE DU MANAGER

Le professionnalisme du manager repose à la fois sur son **expertise technique** et sur sa **capacité à communiquer efficacement** avec son entourage professionnel.

Il importe donc qu'il puisse mettre en oeuvre des outils lui permettant à la fois d'**optimiser son efficacité personnelle** et d'**améliorer sa gestion du facteur humain**.

Ceci implique que le manager soit sensibilisé à la nécessité de percevoir le facteur humain comme une ressource qu'il a à gérer et à développer, de façon à **faire tendre ses collaborateurs vers la responsabilisation et l'autonomie**, et, par là-même, vers des **possibilités accrues et réelles de participation**.

Ce faisant, il crée une sorte de "plan incliné" **faisant évoluer ses collaborateurs vers leur plein épanouissement professionnel**.

Pour y parvenir, il nous semble que l'attention première du manager doit être portée sur lui-même, sur sa "dynamique de personnalité" - avec ses points forts et ses séquences de stress -, sur le mode relationnel qui en résulte et sur ses facteurs de motivation personnelle. Seule cette **cohérence personnelle constituera la base d'un management efficace**.

Cette conviction a orienté le choix du programme et des objectifs de ce séminaire : il vise à **sensibiliser** et **faire prendre conscience**, provoquer un **changement d'attitude et de mentalité**, débouchant alors sur de **nouveaux comportements managériaux**.

2. PRESENTATION DU SEMINAIRE EN BASIC SKILLS DU MANAGEMENT

Le séminaire en Basic Skills du management se compose de 3 parties

1ère partie

Communication et Management

- concepts-clés de la communication
- obstacles à la communication
- stratégies et techniques de communication
- gestion des situations difficiles

Ces thèmes sont détaillés dans le présent document.

2ème partie

Motivation

- dynamique du stress et gestion de soi
- stratégies de motivation personnelles
- leviers de motivation

3ème partie

Les outils du manager

- “tableau de bord” du manager : mission et secteurs-clés de résultats
- délégation et autonomie
- entretiens d’évaluation et de fonctionnement

II.

COMMUNICATION, CONCEPTS-CLES

1. UNE DEFINITION

QUAND JE COMMUNIQUE
JE SUIS EN RELATION AVEC L'AUTRE

Communiquer représente beaucoup plus que parler ou dire; communiquer, c'est "*être en relation*": je suis en relation avec quelqu'un.

Qu'est-ce que j'apporte de moi dans cette relation, qu'est-ce que je laisse apparaître ?

Est-ce que je cherche à imposer de moi une image plus ou moins conforme à la réalité ?

Comment est-ce que j'aborde l'autre ? Est-ce que je lui laisse le droit d'être, de penser, de dire, toutes choses se traduisant par la disponibilité, par une façon d'écouter, d'être attentif, de chercher à comprendre ?

Est-ce que je perçois l'autre sans me sentir agressé par ses points de vues ou ses façons d'être, différents des miens ?

Outre des "techniques", une communication efficace requiert une profonde **connaissance de soi** et une particulière **sensibilité à la "dynamique" d'autrui** sous-tendue par le respect de celui-ci.

Ce sont deux conditions indispensables pour qu'une relation entre deux personnes ne se traduise pas en jeux de pouvoir ou en rapports de force.

2. L'IMPORTANTCE DU PROCESSUS

QUAND JE COMMUNIQUE
JE SUIS EN RELATION AVEC L'AUTRE

- **L'impact de mon message passe :**

80% **Processus** *la façon dont je dis les choses*

20% **Contenu** *ce que je dis*

- **... parce que le Processus véhicule le regard que je porte sur mon interlocuteur**

A travers la façon dont je m'adresse à lui - le Processus - l'interlocuteur aura ou non le sentiment que je lui accorde de l'importance, que je le respecte, etc. Le Processus reflète l'Image que j'ai de moi et l'Image que j'ai de l'autre.

Le Processus se révèle notamment par le langage non verbal : expressions du visage, gestes, attitudes corporelles, ton de la voix, type de vocabulaire, etc.

- **par conséquent, la qualité de la relation et de ses résultats est liée à la qualité de mon Processus.**
- **il est donc important de prendre conscience du Processus que j'active et de l'améliorer.**

3. PROCESSUS ET POSITIONS DE VIE

La qualité du Processus que j'active dans la communication est révélateur de la Position de Vie que j'adopte.

Une Position de Vie, c'est l'image que je me fais de moi-même et de mon interlocuteur dans la relation :

Image de soi

Je suis OK

Je ne suis pas OK

Je ne suis pas OK

Image que je me fais de mon interlocuteur

Vous n'êtes pas OK

Vous êtes OK

Vous n'êtes pas OK

Je suis OK

Vous êtes OK

Nous communiquons toujours à partir de l'une de ces Positions de Vie, en passant fréquemment de l'une à l'autre.

Dans les trois premières Position de Vie, je génère de l'inconfort relationnel et je vis un stress personnel plus ou moins important. J'invite inconsciemment mon interlocuteur à me répondre en adoptant une de ces Positions de Vie, c'est-à-dire à vivre également un stress.

Nous communiquons à partir de ces 3 Positions de Vie entre 50% et 80% du temps.

Dans la quatrième Position de Vie, je génère du confort relationnel, sans stress aucun.

Les stratégies et techniques de communication de ce séminaire visent à montrer et apprendre comment communiquer à partir de cette Position de Vie.

- ***Je suis OK, Vous n'êtes pas OK***

Dans cette Position de Vie, je véhicule à l'égard de mon interlocuteur du mépris, de la condescendance, etc.

J'ai de la valeur et à mes yeux, vous avez aussi de la valeur en tant que personne, mais un peu moins que moi.

J'attends de la relation que vous me reconnaissiez comme valant plus que vous : supérieur, plus important, plus fort, "plus parfait", etc.

Je sais ce qui est bien pour vous. Je pense que j'ai le pouvoir de vous faire changer en tant que personne. Si vous voulez que je vous reconnaisse de la valeur, vous avez intérêt à être conforme à mes attentes.

Ou encore, à mes yeux, vous n'avez pas de valeur. Je pense que j'ai le pouvoir de vous faire vous sentir mal en vous agressant.

- ***Je ne suis pas OK, Vous êtes OK***

Dans cette Position de Vie, je manifeste envers mon interlocuteur du trac, de la timidité, de la peur, etc.

Je pense que vous avez de la valeur en tant que personne et que j'ai moins de valeur que vous : je vous suis inférieur et vous m'êtes supérieur, plus important, plus fort, etc.

J'attends de la relation que vous me sécurisiez, que vous me preniez en charge, que vous me montriez que j'ai de la valeur, etc.

Je pense que vous avez du pouvoir sur moi et que vous pouvez me faire du mal en m'agressant.

- ***Je ne suis pas OK, Vous n'êtes pas OK***

Dans cette Position de Vie, je ne pense pas grand'chose de bien de moi-même, de mon interlocuteur, du monde et de la vie en général.

Rien ni personne n'a de valeur; en général, la vie ne vaut pas la peine d'être vécue.

- ***Je suis OK, vous êtes OK***

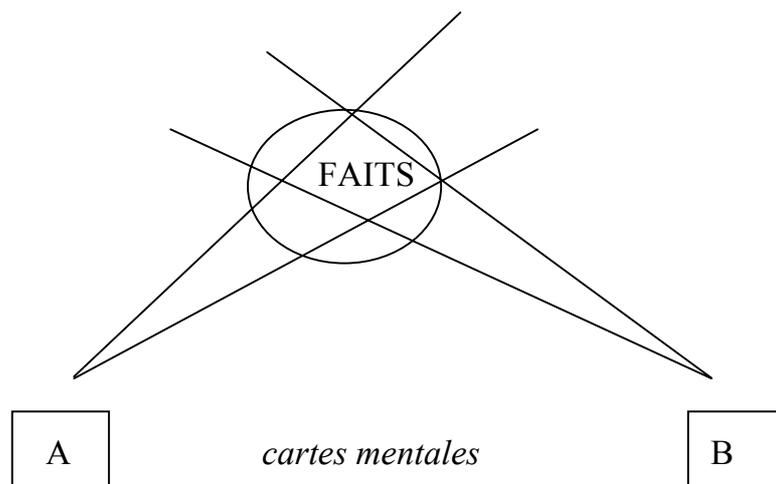
Dans cette Position de Vie, je génère du confort relationnel pour moi-même et pour mon interlocuteur.

Je pense que nous avons tous deux de la valeur en tant que personnes. Nous ne sommes ni inférieur, ni supérieur l'un à l'autre, même si nous avons un rapport hiérarchique.

Nous avons nos différences, nos compétences et nos responsabilités respectives, parfois plus grandes pour l'un que pour l'autre.

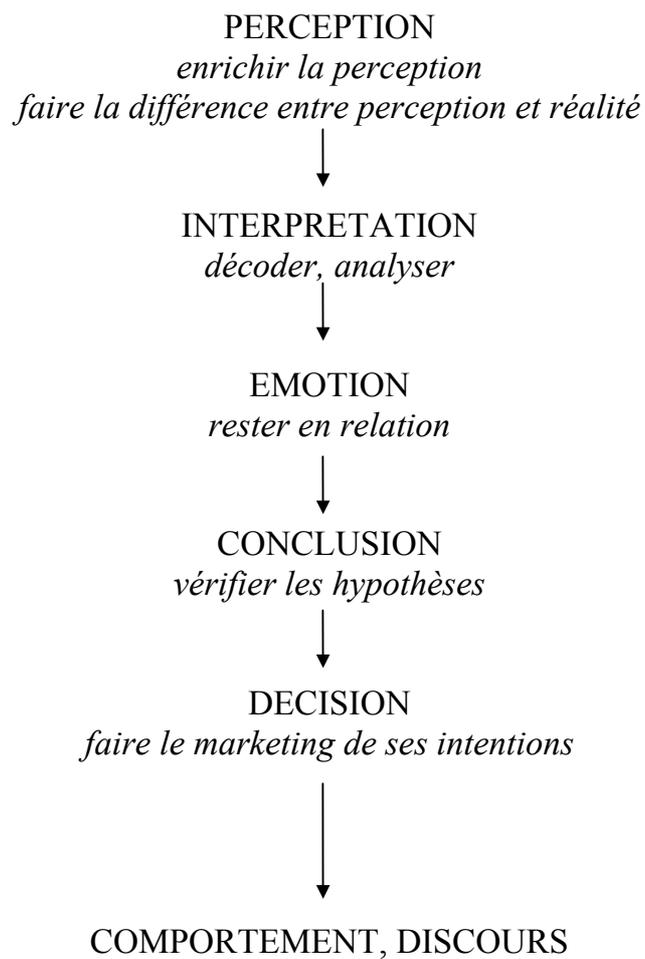
Ceci n'affecte en rien notre valeur en tant que personnes.

4. SCHEMA DE LA COMMUNICATION



"boîte noire"

*à priori
enjeux, valeurs
émotions
expériences ,etc.*



observable

III.

**OBSTACLES
A LA COMMUNICATION**

1. OBSTACLES A LA COMMUNICATION

Les obstacles à la communication sont multiples :

- **le contexte et l'environnement**

- le lieu
- le temps, le moment
- le bruit, la chaleur, le passage
- le manque de préparation, d'information
- etc.

- **la personnalité des interlocuteurs, la “boîte noire” de chacun**

- leur patrimoine génétique
- leur expérience
- leurs enjeux
- leurs émotions
- leur éducation
- leurs à priori, préjugés
- la qualité du Processus de communication qui en découle
- etc.

- **les obstacles inhérents au schéma de la communication**

- les distorsions du message entre l'émetteur et le récepteur
- les différences de perception
- les différences d'interprétation d'une même situation
- la qualité du contenu du message

2. REALITE ET CARTES MENTALES

LA CARTE N'EST PAS LE TERRITOIRE

Chacun d'entre nous perçoit la réalité à travers des filtres. Il interprète cette réalité selon sa "boîte noire" : ses expériences, sa culture, ses émotions, ses enjeux, etc. C'est à dire en fonction de sa personnalité dans un contexte donné.

Ainsi, nous nous construisons des cartes mentales de la réalité par lesquelles nous structurons notre expérience subjective. Ces cartes sont indispensables à notre développement car elles sont le garant de la cohérence de notre personnalité et de notre rapport à la réalité.

Cependant, notre carte n'est pas la réalité, c'est une représentation, une interprétation de la réalité. Nous vivons plus dans nos représentations de la réalité que dans la réalité.

Or, nous avons tendance à penser que notre carte *est* la réalité. Nous disqualifions alors l'interlocuteur qui ne partage pas la même carte que nous : *il est bête, il est de mauvaise foi, il n'écoute pas ce que je lui dis, etc.*

Cette confusion entre carte et réalité est d'autant plus forte que la communication porte sur des enjeux, des valeurs, des émotions : nous avons tendance à ressentir que, lorsque notre interlocuteur n'est pas d'accord avec notre carte, c'est nous qu'il rejette. La défense de notre carte est alors assimilée à la défense de notre ego même et nous risquons d'adopter des Positions de Vie non-OK.

La première condition de réussite de la communication est notre capacité à rester lucide quant à la différence entre notre carte mentale limitée et la richesse de la réalité, entre notre carte d'une situation donnée et notre ego.

3. FILTRES DE LA PERCEPTION

La réalité nous bombarde d'une multitude de stimuli dont nos sens ne peuvent percevoir qu'une partie très infime.

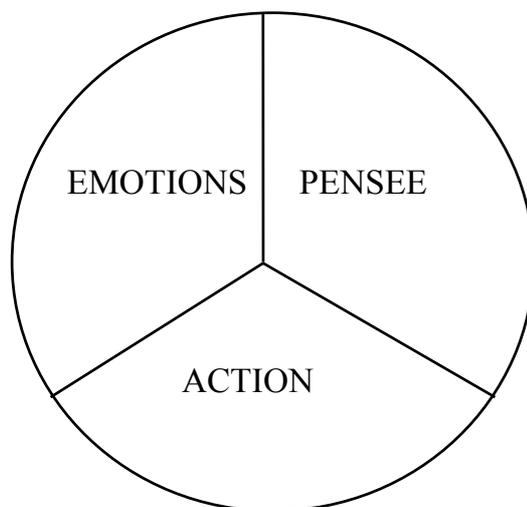
Aussi opérons nous un processus de sélection de ces stimuli en fonction de nos acquis précédents et de notre personnalité, c'est-à-dire de notre fameuse "boîte noire".

Nous avons tendance à ne pouvoir percevoir que ce que nous sommes déjà : *je ne vois que ce que je crois*. Plus les enjeux, les valeurs, les émotions seront importants, plus notre perception de la réalité sera sélective et restrictive.

Un individu peut entrer en contact avec la réalité par trois modes de perception : les émotions, la pensée, l'action. Chacun d'entre nous a une perception privilégiée, un filtre dominant, avec une plus ou moins grande facilité à utiliser les autres perceptions.

Son mode de perception, le type de stimuli qu'il sélectionne préférentiellement, se révèle au travers du type de mots qu'il utilise.

Etre attentif à nos propres filtres de perception, être attentif aux filtres préférentiels de notre interlocuteur nous permet d'enrichir notre perception, la carte mentale qui en résulte et donc notre personnalité.



4. FILTRES DE L'INTERPRETATION

Nous interprétons immédiatement notre perception sélective de la réalité en fonction, à nouveau, de notre “boîte noire”, de notre personnalité dans un contexte donné.

Nous avons tendance à rejeter les perceptions qui sont en contradiction avec nos connaissances et représentations du réel, car elles représentent une menace pour notre cohérence interne.

Le fait de préserver notre cohérence interne prime sur le fait d'enrichir notre perception de la réalité externe. En effet, une trop grande distorsion entre les deux peut perturber notre équilibre mental : *“je n'arrive pas à croire ce que j'ai vu”*. Nous nous arrangeons donc pour que la réalité corresponde à nos attentes. Nous interprétons la réalité perçue pour qu'elle puisse s'intégrer dans la logique de notre structure mentale.

Ce phénomène est bien illustré par “l'effet Pygmalion” : plus un professeur croit aux capacités de son élève, meilleurs seront les résultats de celui-ci. D'un supposé mauvais élève, il n'attendra que de mauvaises réponses. Si l'élève en donne de bonnes, le professeur interprétera ce fait en pensant *“il a triché”*, *“il a eu de la chance”*, etc. Nous fonctionnons bien entendu de la même façon avec notre entourage professionnel.

De l'interprétation que nous faisons de notre perception de la réalité, nous tirons des conclusions, qui suscitent des émotions et nous amènent à prendre des décisions, traduites en comportements et en mots. Plus la situation sera chargée d'enjeux, d'émotions, de valeurs, plus notre interprétation aura tendance à être restrictive et négative. Plus notre interprétation est rapide et suscite en nous des émotions violentes, plus nous avons de chances de nous être trompés.

Nous avons donc tout intérêt à vérifier notre interprétation et les conclusions qui en découlent auprès de notre interlocuteur. Sinon, nous risquons de nous laisser entraîner par des émotions et des comportements qui ont peu à voir avec la réalité d'une part, avec la carte mentale de notre interlocuteur d'autre part.

IV.
STRATEGIES ET TECHNIQUES
DE COMMUNICATION

1. ECOUTER

Ecouter son interlocuteur est la condition première d'une communication saine et efficace.

Ecouter relève plus d'une attitude que d'un comportement. Ce qui explique pourquoi écouter se révèle être si difficile.

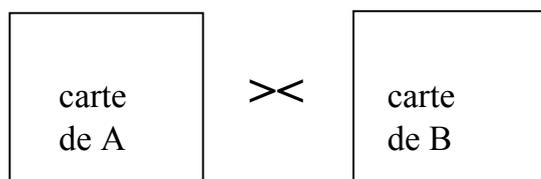
Ecouter implique d'être à même de :

- mettre de côté sa propre carte mentale, "faire le blanc";
- se centrer et entrer dans la carte mentale de son interlocuteur;
- avoir une bonne relation à soi-même, savoir gérer son propre stress et le stress externe;
- inviter l'autre à communiquer en lui offrant une Position de Vie OK/OK.

2. COMPRENDRE

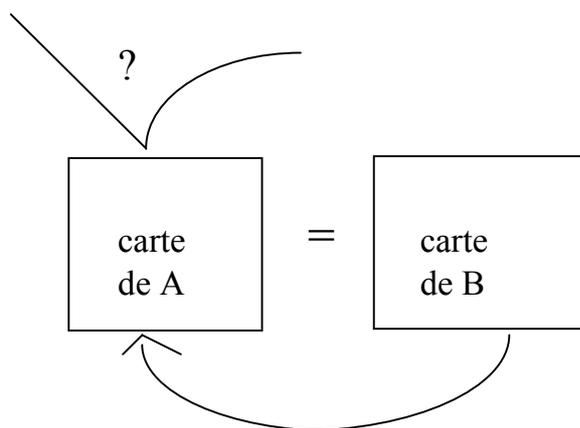
Pour comprendre son interlocuteur et communiquer avec lui, il importe d'aller à la découverte de sa carte mentale, d'ouvrir "sa boîte noire".

- **ne faites pas : cartes en opposition**



- *moi je dis que*
- *oui, mais, moi je dis que*
- *oui, mais, moi je dis que*
- *oui, mais, moi je dis que*

- **faites : cartes en communication**



- *et vous, qu'est-ce que vous en pensez ?*
- *qu'entendez-vous par ... ?*
- *c'est-à-dire ... ?*

Dans le cas de figure de cartes en opposition, les interlocuteurs se livrent à un jeu de ping-pong entre cartes et donc entre egos qui s'affrontent.

Le but du "jeu" consiste à faire entendre son message plutôt qu'à écouter celui de l'interlocuteur, ce qui risque de déboucher sur un échange dans des Positions de Vie non-OK. Avec à terme des conséquences telles que le conflit, le mépris, la peur, etc.

Dans le cas de figure de cartes en communication, nous enrichissons notre perception de celle de l'interlocuteur, nous découvrons sa "boîte noire" - enjeux, valeurs, émotions, etc. - et nous évitons les pièges de l'interprétation.

3. ACTIVER LES STRATEGIES ET TECHNIQUES DE COMMUNICATION

Attitude-clé

Ecouter

faire "le blanc" pour être disponible à ce que l'interlocuteur dit, entrer dans et comprendre la perception de l'interlocuteur

Stratégie

Sécuriser

créer une zone de confort, de sécurité, sinon on génère de la peur qui se traduit par la fuite, l'attaque, etc.

l'interlocuteur est accepté comme il est, avec ses enjeux, ses problèmes, ses émotions, ses objections, etc.

Valoriser

la personne, ce qu'elle dit, etc.

Affilier

par les enjeux, les objectifs communs, créer une affiliation positive

Etre pro-actif

prendre totalement en charge le client et sa demande, prendre l'initiative des propositions

Moyens

Questionner

pour comprendre, valider, explorer, verrouiller

Métacommuniquer

*dire ce que l'on va faire,
parler du malaise, des émotions, du ressenti,*

Reformuler

pour s'assurer et montrer qu'on a compris

Ecouter

Montrer que j'écoute

- en envoyant des accusés de réception : oui, c'est cela, je comprends, mmh, etc.
- en reformulant et posant des questions-contrôles.
- en regardant l'interlocuteur.
- en lui accordant le temps nécessaire et le lieu adéquat
- etc.

Sécuriser

Créer une zone de confort et de sécurité

- métacommuniquer, baliser, donner le cadre, annoncer l'objet, la durée, le déroulement de l'entretien
- métacommuniquer, mettre à plat les malaises quant à la relation, à l'état émotionnel
- manifester que j'accepte l'autre, son droit à l'émotion, son problème, son point de vue (ce qui est différent de lui donner raison), ses faiblesses, etc.
- envoyer des accusés de réception, reformuler
- verrouiller les différentes étapes de l'entretien
- proposer une action qui réponde à l'attente de l'interlocuteur
- etc.

Valoriser

- se servir de ce que l’interlocuteur dit pour lui envoyer une image positive de lui-même
- souligner les points forts, les résultats, les progrès
- complimenter
- remercier
- utiliser son nom
- etc.

Affilier

- créer une affiliation positive (nous, ensemble pour ...) au lieu d’une affiliation négative (nous contre eux)
- souligner les points communs de vos cartes mentales, enjeux, valeurs, objectifs
- consulter, impliquer dans les décisions
- etc.

Etre pro-actif

- piloter l’entretien
- aller au devant des questions, des réactions
- proposer les étapes suivantes
- etc.

Questionner

– **questions ouvertes, permettant une multiplicité de réponses**

pour découvrir la carte de l'autre, pour explorer

- . les besoins
- . les informations, les faits
- . les enjeux
- . les valeurs
- . les objections
- . les émotions, les zones d'insécurité de l'interlocuteur
- . etc.

exemples

*Qu'en pensez vous ? Qu'attendez-vous de ... ? Que voulez-vous dire par ... ?
Comment ? Pourquoi ? En quoi cela est-il important pour vous ? etc.*

– **questions fermées, permettant une seule réponse**

pour verrouiller, confirmer un accord, obtenir une information précise,
valider sa compréhension

exemples

Qui ? Quand ? Combien ? Quels ? Est-ce que ? etc.

– **questions contrôles**

question fermée pour vérifier, verrouiller un accord, une information

exemples

C'est bien cela ? Cela vous convient ? j'ai répondu à votre question ?

Métacommuniquer

Sortir de l'échange pour parler de ce qui est en train de se passer dans l'échange, afin de :

- donner le cadre de l'entretien : objet, déroulement, durée, objectifs, etc.
- valider une impression, un ressenti
- éviter le dérapage dans l'interprétation, les projections négatives
- se remettre en phase avec le processus émotionnel de l'interlocuteur

exemples

Ecoutez, j'ai l'impression que vous n'êtes pas d'accord, est-ce que je me trompe ?

Cet entretien a pour objectif de trouver des solutions à (...). Je vais d'abord écouter votre point de vue et ensuite vous exposer le mien. Nous pourrons ensuite (...) Je vais donc commencer par vous poser des questions.

Reformuler

Répéter avec ses propres mots ce que l'interlocuteur a dit, synthétiser son intervention, afin de :

- vérifier ma compréhension de son discours
- renvoyer son image à l'interlocuteur
- sécuriser, inviter au confort psychologique dans la relation “*je suis entendu*”

exemple

si je comprends bien, vous voulez dire que ... ?

4. PROCEDER PAR PALIERS DE COMMUNICATION

L'échange d'informations fait progresser la communication par séquences, par paliers d'accords partiels.

A → B
message - écoute, fait "le blanc"

A ← B
envoie un accusé de réception
- reformule
- pose une question-contrôle

A → B
confirme
complète le message

A ← B
répond

5. ETRE ATTENTIF A SOI : LES "3 P" DU MANAGER

La qualité du processus offert dans la communication exige une attention particulière à soi, au contenu de sa propre "boîte noire" - présupposés, enjeux, émotions, etc. - et à la façon dont elle influence la Position de Vie que j'adopte.

En tant que manager, je serai efficace et à même d'amener mes collaborateurs à développer leurs potentiels par ma maîtrise de 3 attitudes : les "3 P" du manager.

Le "P" de Puissance

maîtrise de son domaine, de son expertise. Le manager n'est pas celui qui sait tout : il a des choses à apprendre de ses collaborateurs. Cependant, il est sûr et puissant, fiable, responsable par rapport à ce qu'il sait. Il sait ce qu'il transmet et où il va.

Le "P" de Permission

donner aux collaborateurs la permission d'être eux-mêmes, de progresser à leur propre rythme, etc. Leur donner la permission de s'exprimer, de se dire, de se communiquer tels qu'ils sont. Leur accorder des Permissions, telles que le droit à l'initiative, le droit à l'autonomie, en rapport avec leurs compétences, capacités et potentiels.

Le "P" de Protection

toute Permission doit s'accompagner de Protection, garantie par la Puissance du manager. Le manager est le garant de la zone de sécurité physique et psychologique : pas d'attaque de la personne, ni de la part du manager, ni de la part de l'entourage professionnel. La Permission implique le droit à l'initiative et son corollaire, le droit à l'erreur. Je peux, en tant que collaborateur, être moi-même et faire usage des Permissions sans me mettre en position de vulnérabilité.

6. CHOISIR LE LIEU ET LE MOMENT ADEQUATS

- Si les objectifs, les enjeux, le contenu sont importants, choisir le lieu et le moment adéquat :
 - éviter les entretiens du style “entre 2 portes”, ”j’en ai pour 5 minutes”, etc.
 - préférer le tête-à-tête

- Si nécessaire, reporter l’entretien.
 - mentionner les raisons et indiquer le jour et l’heure choisis
 - Mentionner la durée nécessaire
 - Vérifier qu’ils conviennent à l’interlocuteur.

- préparer les entretiens importants, réunir l’information nécessaire.

7. VEILLER A LA QUALITE DU CONTENU

- **donner des messages à valeur ajoutée dont le contenu est utile à l'interlocuteur**
- **éviter les formulations vagues qui prêtent à confusion, par exemple :**

ne dites pas

“il faut prendre des mesures”

“la communication passe mal”

“on en reparle”

“je vais y réfléchir”

dites

qui fait quoi quand, résultat visé

qui communique quoi à qui par quel moyen

quand, de quoi, résultat visé.

quand vous communiquerez votre réponse; quelles sont les étapes d'avancement du projet.

- **préférer les formulations positives aux formulations négatives**

Le cerveau pense en images. L'image positive s'imprime d'abord pour y ajouter ensuite une négation. L'image a plus de force et de permanence que la négation qui y est ajoutée.

exemple

Si vous dites : *“il n'y a pas d'éléphant rose se promenant sur la Grand'Place”*, l'image de l'éléphant est plus forte que sa négation.

8. FAIRE LE MARKETING DE SES DECISIONS

De même, que nous avons intérêt à valider notre perception et notre interprétation de la situation auprès de notre interlocuteur, nous avons intérêt à “faire le marketing de nos intentions”, c’est-à-dire à expliquer à notre interlocuteur le pourquoi de nos décisions et comportements.

Ceci afin d’éviter que nos bonnes intentions et la validité de nos décisions ne soient interprétées de façon négative par notre interlocuteur, par exemple par un collaborateur qui se sentirait menacé, remis en question, dévalorisé par une décision ou un comportement de son manager.

V.

GERER

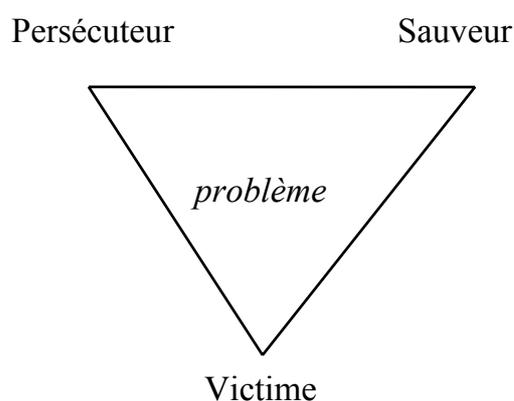
LES SITUATIONS DIFFICILES

1. LE STRESS DANS LA COMMUNICATION

La base de la communication saine, c'est d'inviter l'interlocuteur à une communication OK-OK.

Il arrive que vous-même ou votre interlocuteur soient sous stress : parce que la charge de travail est énorme, parce vous travaillez dans l'urgence, parce que les enjeux, les valeurs, les émotions sont importants.

Sous stress, nous invitons l'autre à communiquer à partir d'une Position de Vie non OK. Nous entrons dans ce qu'on appelle le Triangle dramatique.



Le Persécuteur

Je suis OK, vous n'êtes pas OK.
Le Persécuteur attaque, agresse, menace, etc.

Le Sauveur

Je suis OK, vous n'êtes pas OK
Le Sauveur sait ce qui est bien pour l'autre, prend les autres en charge sans leur permettre de se développer, les aide en les maintenant dans un rapport de dépendance.

La Victime

Je ne suis pas OK, vous êtes OK
La Victime se plaint, geint, se sent impuissante devant l'ampleur du problème, pense que les autres sont méchants.

Nous entrons dans le Triangle dramatique lorsque nous n'arrivons pas à satisfaire nos Besoins psychologiques dans la relation. Dans le Triangle dramatique, nous essayons de rester en relation mais en rechargeant nos batteries psychologiques de façon négative.

Le but du "jeu" consiste alors à défendre sa Position de Vie non-OK à tout prix et à se servir du problème pour cela plutôt que de chercher à le résoudre.

Dans le Triangle dramatique, nous ne percevons plus la réalité qu'à travers des interprétations et des projections négatives, des sentiments "rackets" qui perturbent notre capacité à penser clairement.

exemple de Persécuteur

– J'en ai assez ! C'est la 4ème fois que je vous signale cette erreur de livraison ! Vous ne pouvez jamais rien faire convenablement ?! Si ça continue, je vous vire mon petit bonhomme !

exemple de Sauveur

– Mais non, ce n'est pas grave. Vous verrez, vous y arriverez. Ecoutez, je vais le faire à votre place ...
– Moi, si j'étais vous, ce que je ferais, c'est ... J'ai toujours fait comme ça et ça marche, je vous le garantis. C'est la seule et la meilleure solution.

exemple de Victime

– C'est toujours sur moi que ça tombe... Personne ne m'aide, alors que moi ... C'est impossible ... C'est toujours la même chose ... Je n'en peux plus ...

2. LA STRUCTURATION DU TEMPS

La structuration du temps fait référence à une classification de nos comportements lorsque nous sommes en relation avec les autres

Cette classification a été élaborée par Eric Berne, fondateur de l'Analyse transactionnelle, qui la présente dans son ouvrage "*Que dites-vous après avoir dit bonjour ?*".

La façon dont nous structurons notre temps permet de mesurer la qualité du climat relationnel dans lequel nous vivons, au sein de notre entourage tant professionnel que privé.

Le retrait	isolation physique ou mentale, positive ou négative.
Les rituels	échanges codés, répétitifs, comme les salutations, les rituels religieux, etc.
Les passe-temps	échanges sans grands risques psychologiques sur des sujets tels que "les voitures", "la télévision", la politique", etc.
L'activité	échanges et actions concrètes qui visent un objectif défini, concret, dont les résultats sont mesurables, tels que tondre la pelouse, préparer une réunion, etc.
Les jeux	échanges reposant sur des enjeux de pouvoir, des rapports de force, avec bénéfices négatifs pour chaque partie, tels que la manipulation, les conflits, etc. il s'agit d'interactions dans le Triangle dramatique.
L'intimité	échanges authentiques, engagés, à forte valeur ajoutée, sans rapports de forces ni jeux de pouvoir.

La qualité du Processus de communication que nous offrons à nos interlocuteurs, la mise en oeuvre des stratégies et techniques de communication, nous permettent d'assainir le climat relationnel préventivement et dans le face à face.

3. LE CONTINUUM PARENTAL

La qualité de la relation à laquelle le manager invite ses collaborateurs ne peut être supérieure à la qualité de son propre développement personnel.

Tout manager est amené à adopter une ou plusieurs des attitudes “parentales” décrites ci-dessous. Elles montrent la gradation de son développement personnel dans sa relation à autrui et à lui-même.

Les 3 premières attitudes parentales invitent les collaborateurs au mal-être dans le Triangle dramatique. Elles suscitent chez eux la manifestation de comportements et scénarios d'échec.

La 4ème, le Parent Nourricier Positif, est la manifestation d'une rare maturité personnelle et relationnelle.

Le Parent Contrôlant Négatif

Il adopte un rôle de Persécuteur. Il attaque, blâme, rabaisse, critique la personne, se moque.

Il s'investit de Puissance dominatrice et ne donne aucune Permission ni Protection. C'est un tueur.

Le Parent Nourricier Négatif

Il adopte un rôle de Sauveur. Il cherche avant tout à obtenir ainsi la reconnaissance, l'amour et la dépendance de ses collaborateurs afin de combler ses propres manques affectifs et l'image négative qu'il a de lui-même.

Sa Protection est de la surprotection étouffante, sa Permission est du laxisme qui ne permet aux collaborateurs ni de se structurer ni de progresser. Dans son for intérieur, il ne se reconnaît aucune Puissance et fait passer explicitement ou implicitement ce message à ses collaborateurs. C'est un “yes-man”.

Le Parent Contrôlant Positif

Il adopte une Position de Sauveur. Il crée un lien de dépendance chez ses collaborateurs, se rend indispensable, se veut “gourou”, suscite des transferts. Son message-clé est : “Vous êtes très bien, mais juste un petit peu moins que moi qui dois être votre modèle. Par conséquent, je vous invite à devenir comme moi.”

Il est Puissant, il n'existe nulle Protection en dehors de lui et la Permission qu'il accorde est limitée au développement par imitation. Pour grandir, le collaborateur doit symboliquement le tuer (“tuer le Père”).

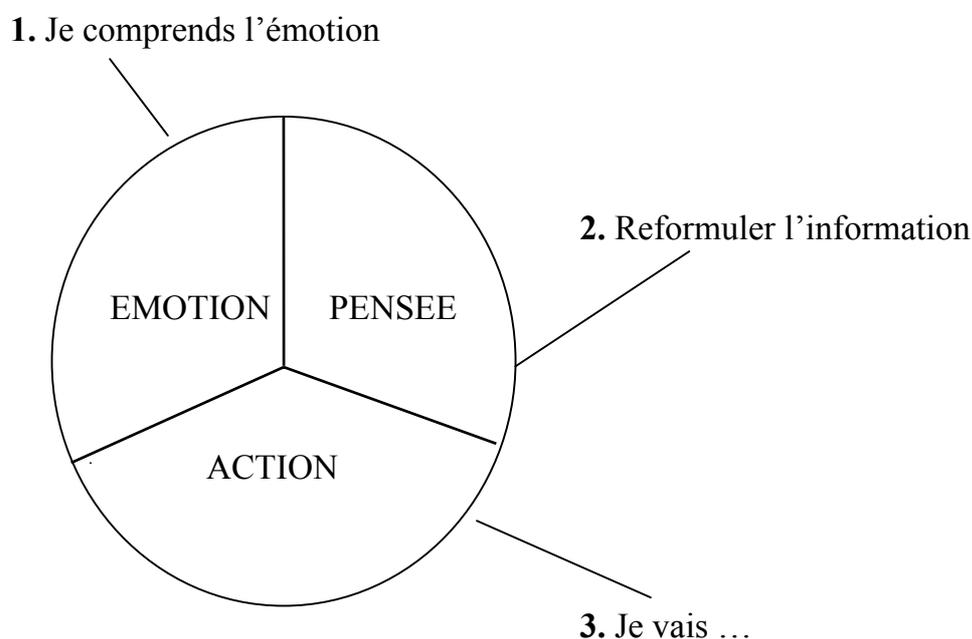
Le Parent Nourricier Positif

Il n'adopte aucun rôle du Triangle dramatique. Il développe son propre style individuel; il crée un environnement favorisant l'épanouissement, le développement et l'autonomie de ses collaborateurs. Par sa capacité de respect et de compassion, il accepte ses collaborateurs tels qu'ils sont. C'est un guide, un coach, un mentor.

Il est en pleine maîtrise des “3P” : Puissance, Permission, Protection.

4. COMMUNIQUER AVEC UN INTERLOCUTEUR SOUS STRESS

- **rester calme**
 - ne pas répondre à l’invitation dans le Triangle dramatique;
 - se protéger du stress que l’interlocuteur nous envoie.
- **laisser purger l’émotion**
 - laisser l’interlocuteur exprimer son émotion : sa colère, son inquiétude, son malaise;
 - accepter son état émotionnel, son droit à avoir un problème, même si pour nous il s’agit d’un faux problème.
- **reformuler l’émotion et le message, métacommuniquer**



exemple

Je comprends que vous soyez fâché de n’avoir pas reçu cette note. Pour mieux comprendre la situation et votre point de vue, je vais écouter ce que vous avez à dire et ensemble nous pourrons alors chercher des solutions.

- **mettre en oeuvre les stratégies et techniques de communication**
 - Ecouter, ouvrir la carte de l’interlocuteur
 - Sécuriser, Valoriser, Affilier, Etre pro-actif
 - Envoyer des accusés de réception, Questionner, Reformuler, Métacommuniquer.

5. COMMENT FAIRE PASSER UN MESSAGE DIFFICILE

5.1. Se préparer

Lorsque nous avons une remarque à formuler, une demande à exprimer (surtout s'il s'agit de quelque chose qui risque de nous énerver), il importe ici encore de ne pas "déraper" dans le Triangle dramatique.

Se rappeler, avant toute chose, qu'il nous est **impossible de changer autrui**; si je souhaite résoudre mon problème en changeant l'autre, j'ai de fortes chances de garder ce problème bien longtemps ...

Je peux, par contre, **changer mon positionnement par rapport à autrui ou mon mode d'interaction avec lui.**

Ce genre d'entretien délicat demande une préparation à l'aide des questions suivantes :

- **que se passe-t-il ou que s'est-il passé ?**

il convient de bien distinguer

- les **faits**, c'est à dire ce que je sais
- et ce qui relève de mes **interprétations**, hypothèses, désirs, illusions...

- **en quoi ce qui se passe représente-t-il un problème pour moi ? En quoi est-ce important pour moi de réagir ?**

- qu'est-ce que cela me fait, qu'est-ce que je ressens ?
- quelles sont mes valeurs ou croyances ou principes heurtés par ce qui se passe ?

- **qu'est-ce que j'aimerais qu'il se passe ?**

- **qu'est-ce que je veux dire ?**

- en vue de **quel résultat** , quel est mon objectif ?

- **à qui** vais-je le dire ?

- **comment** vais-je le dire ?

5.2. Méthode de l'ACCORD

Une fois préparé, je pourrais faire part de mon message, avec moins de risques de dérapage dans le Triangle dramatique, en m'exprimant à la 1ère personne et en me servant de la méthode l'ACCORD.

1. Analyser les faits

Je constate que : exposé concret et précis des faits.

Exemple

Ne dites pas : *il y a un problème de communication*
Dites : *qui a communiqué quoi à qui par quel moyen et quand.*

2. Conséquences négatives pour les parties intéressées

- moi-même, mon bien-être, les émotions que cela suscite (colère, inquiétude, frustration, etc.).
- la qualité de mon travail, de mes relations
- le département, la société.
- le client, les tiers, etc.

3. Cibler la demande : proposer une solution concrète.

4. Objectifs visés : afin de

5. Rechercher l'accord

Poser une question ouverte : *qu'en pensez-vous ?*
Ouvrir la carte de l'interlocuteur.
Activer les stratégies et techniques de communication.

6. De la sorte, nous avons Deux gagnants.

Verrouiller par un accord sur un prochaine étape concrète :
qui fait quoi quand, avec quels indicateurs mesurables de résultats.

5.3. Expression d'une émotion et message "je"

Parfois un évènement ou le comportement de quelqu'un suscite en nous des émotions plus ou moins dérangeantes ou violentes : frustration, agacement, tristesse, colère, inquiétude, etc.

Cette émotion :

- nous appartient : elle est la conséquence de notre interprétation de notre perception de la réalité;
- est bien réelle pour nous et nuit à notre bien-être;
- parasite notre capacité à penser clairement, risque d'empirer ou de resurgir sous d'autres formes si nous tentons de la contrôler, de la nier.

Il importe donc de purger cette émotion en l'exprimant à la personne concernée, sous forme de message "je".

Dans un message "je", je parle de moi-même et de mon ressenti sans agresser mon interlocuteur. C'est l'inverse du message "tu" ou "message-klaxon" par lequel j'agresse mon interlocuteur à partir d'une Position de Vie du Triangle dramatique.

Ne faites pas : message-klaxon

"Tu m'énerves, tu t'en fous de ton boulot et à cause de toi, je dois tout refaire !"

Faites : message "je"

"Je suis en colère parce que j'ai vu qu'il restait des fautes dans le dossier que je t'avais demandé de corriger et que j'ai dû le corriger moi-même."

Vous pouvez alors traiter le problème et trouver des solutions par la méthode de l'ACCORD.

6. COMMENT DONNER DES CONSIGNES, DES INSTRUCTIONS

Outre les éléments de réponse qui ont été donnés jusqu'ici, on peut souligner l'importance de :

1. Préparer l'entretien en pensant à l'objectif visé.

Des objectifs valablement exprimés répondent à différentes caractéristiques; ils doivent être **MALINS** :

- Mesurables: des chiffres, des dates, etc.
- Accessibles ou réalistes;
- Logiques ou cohérents par rapport à la fonction de la personne;
- Individuels: chacun doit savoir ce dont il est responsable;
- Négociés: il faut avoir obtenu l'accord de la personne qui devra mener à bien la mission;
- Stimulants.

2. Choisir le lieu et le moment les plus appropriés.

3. Expliquer le contexte, le sens de ce qui est demandé et le pourquoi.

4. Préciser le résultat attendu ainsi que le délai de réalisation.

5. Expliquer la marche à suivre et/ou demander à la personne comment elle compte s'y prendre; de la sorte, on la valorise, on apprend à mieux la connaître, à être plus autonome et responsable.

6. Poser des questions et reformuler, de façon à vérifier si le message est bien compris.

7. Assurer la personne de notre soutien et conseil en cas de difficulté : qu'elle n'hésite pas à consulter en cours d'opération si elle est confrontée à une difficulté inattendue.

8. Vérifier avec l'intéressé si le résultat est atteint.

7. COMMENT EFFECTUER UNE REPRIMANDE

Une réprimande ou la rectification d'une erreur ne doit **jamais** être perçue par la personne à qui elle est adressée comme un défoulement du supérieur ("*cette fois je te tiens, mon gaillard !*").

C'est la meilleure façon de perdre toute autorité, toute relation de confiance et de miner le moral des personnes.

Si le ton doit être sérieux - voire sévère - lorsqu'on invite la personne à réfléchir aux conséquences de son comportement, en aucun cas, il ne faudra que la personne quitte cet entretien blessée ou humiliée. C'est son comportement que je critique, pas la personne elle-même.

Si la réprimande est bien faite, ce collaborateur aura une conscience claire de son erreur mais saura que la confiance de son supérieur hiérarchique lui reste acquise.

En effet, une réprimande bien effectuée permet :

- de rappeler des normes, valeurs ou procédures propres à l'entreprise et donc de renforcer l'esprit de corps à leur égard;
- d'éviter le renouvellement de ces erreurs;
- de remotiver la personne et de la responsabiliser à l'égard de sa fonction.

C'est pourquoi, le supérieur hiérarchique veillera à :

1. Recueillir le maximum d'informations sur l'incident : qui, quand, où, etc., de façon à pouvoir se faire une idée précise de ce qui s'est passé. Il prendra soin de valider ces informations avec l'intéressé.
2. Plus qu'en d'autres occasions, il veillera, en fonction de la gravité de la faute, au cadre dans lequel se fait l'entretien : en tête-à-tête et jamais devant d'autres personnes.
3. Le supérieur hiérarchique présentera tout d'abord sa version des faits, sans être interrompu, en tenant compte de l'ensemble des stratégies et techniques de communication que nous avons vues.

A ce stade, il évitera soigneusement tout jugement de valeur et tout mouvement de colère ou d'indignation.

4. Il demandera alors à l'intéressé sa version des faits et portera une attention toute particulière aux éléments nouveaux.

Il appartiendra au supérieur hiérarchique de faire la part des choses dans ce qui lui est rapporté par son subordonné entre :

- les éléments d'information rapportés par celui-ci;
 - les jugements, interprétations et façons de voir propres à cette personne;
 - les sentiments ou émotions engendrés chez cette personne par la situation.
5. Il amènera ensuite l'intéressé à considérer la gravité de son comportement; il peut être utile à ce stade de l'entretien de marquer un silence pour que le fautif ait le temps de ressentir la gravité de la situation.
 6. On l'invitera ensuite à chercher :
 - comment il aurait pu éviter l'incident (quelles règles, procédures ou normes n'a-t-il pas respectées);
 - comment il compte s'y prendre pour que cela ne se reproduise plus.

8. COMMENT TRAITER LES OBJECTIONS

L'objection est une manifestation d'intérêt de la part de votre interlocuteur. En effet, si l'entretien le laissait indifférent, il ne prendrait pas la peine de le poursuivre. L'objection véhicule une crainte, une restriction : à vous de la lever.

Comment ? en faisant de l'objection un tremplin pour faire progresser l'entretien.

1. rester calme, laisser l'objection s'exprimer.
2. valoriser l'interlocuteur, ce qu'il dit.
3. poser une question ouverte pour découvrir ce que cache l'objection, ouvrir la carte de l'interlocuteur.
4. écouter les informations - valeurs, enjeux, émotions, données - et s'en servir pour négocier un accord.
5. activer les stratégies et techniques de communication.
6. procéder par paliers, verrouiller les accords partiels jusqu'à l'accord final.

exemple

ne faites pas : cartes en opposition.

- *Oui mais, c'est très risqué de faire ça !*
- *Mais non, on y a pensé bien sûr ! On a pris les mesures qu'il faut !*

faites : cartes en communication

- *Oui mais, c'est très risqué de faire ça !*
- *Vous faites bien de le mentionner : la gestion du risque est en effet un point à examiner attentivement. En quoi est-ce risqué selon vous ?*
- *Hé bien parce que en faisant cela, on augmente le risque d'accidents de (...)!*
- *Et outre ce risque d'accidents, vous voyez autre chose ?*
- *Non, c'est déjà bien assez comme ça.*
- *Je comprends effectivement que vous soyez inquiet de ce risque. C'est justement parce que nous, comme vous, nous nous en sommes inquiétés que nous avons pensé aux solutions suivantes : (...). Ces solutions couvrent-elles le risque que vous évoquez ?*

9. COMMENT TRAITER LES CROYANCES LIMITANTES ET ABSOLUTISANTES

Nous possédons tous des croyances sans lesquelles il nous est impossible de structurer notre personnalité; ce sont nos inévitables interprétations de la perception que nous avons de la réalité : *Je crois que pour être un bon chef, il faut, ... Je crois que pour bien communiquer il faut ...etc.*

Ces croyances sont nécessaires et utiles : ce sont elles qui nous donnent notre cohérence personnelle de pensée, de comportement, de vie.

Certaines d'entre elles sont des croyances porteuses qui nous permettent de développer notre bien-être et nos richesses personnelles.

D'autres cependant sont des croyances limitantes qui nous figent et nous empêchent de progresser, en particulier les croyances absolutisantes.

Une croyance absolutisante est une interprétation de la réalité que nous avons déduite d'une ou plusieurs expériences et que nous élevons au rang de vérité absolue. Elle s'exprime avec un haut niveau de généralité et d'abstraction - une carte de carte de carte de ... Elle est tellement coupée de l'expérience qui l'a suscitée, qu'elle nous empêche d'agir sur cette réalité et nous coince dans le Triangle dramatique, dans un rôle de Victime, de Persécuteur ou de Sauveur.

On reconnaît une croyance absolutisante à sa formulation : *on, jamais, toujours, impossible, les gens, absence d'acteurs ou d'objets concrets de la situation, etc.*

Quant notre interlocuteur ou nous-mêmes activons une croyance absolutisante, il importe pour pouvoir faire progresser l'entretien de ramener cette croyance à la réalité, aux faits, à l'expérience qui l'ont suscitée, en l'exprimant à la forme "je".

Exemples

Croyance : *“Il y a un problème de communication”.*
Victime ou Persécuteur.

Traitement : quels faits vous font dire cela ? qu'est-ce qui s'est passé ? Qui a communiqué quoi à qui ? de quelle façon ? quand ?

Message *“J'ai constaté que lorsque j'ai envoyé les notes X, Y et Z à M. B., je n'ai reçu aucune réponse de sa part.”*

Action en parler à M. B., vérifier que M. B. est l'interlocuteur adéquat, vérifier la circulation des notes, vérifier la formulation des notes etc.

Croyance : *“C'est impossible de faire changer les gens ! Je continue donc à me charger de ce travail, puisqu'il faut bien que quelqu'un le fasse.”*
Victime, Sauveur ou Persécuteur.

Traitement : quels faits vous font dire cela ? qu'est-ce qui s'est passé ? De qui s'agit-il ? Qu'avez-vous proposé ? Comment ? A qui ? Qu'est-ce que cette personne vous a répondu ? etc.

Message *“J'ai constaté que lorsque j'ai proposé à M. A et M. B. de changer la procédure de (...), ils ont refusé parce que (...).”*

Action examiner le point de vue de A et B, chercher en commun une solution par la méthode de l'ACCORD, etc.

VI.

CONCLUSIONS

DE LA 1ère PARTIE

Dans ses relations avec son entourage professionnel, le manager ne peut offrir que ce qu'il a, en termes d'expertise technique ou de capacité à communiquer efficacement.

En matière de communication, le climat relationnel qu'il génère et le style managérial qu'il adopte sont directement fonction du degré de maturité personnelle et relationnelle qu'il a lui-même atteint.

C'est pourquoi, **la priorité n° 1 du manager c'est lui-même** : la gestion qu'il a de lui et les stratégies de motivation personnelles qu'il met en oeuvre seront les garants de son efficacité personnelle.

C'est en invitant à une communication et une relation de qualité qu'il sera à même de mobiliser le capital de compétences, d'initiative et d'enthousiasme de ses collaborateurs.

La deuxième partie de ce séminaire sera consacrée à ces deux thèmes : d'une part, la gestion de soi et les stratégies de motivation personnelle, d'autre part, les leviers de motivation des collaborateurs.

La troisième partie de ce séminaire approfondira les outils du manager destinés à accompagner son efficacité relationnelle : "tableau de bord" du manager, entretiens d'évaluation et de fonctionnement.

BIBLIOGRAPHIE

Avertissement

Les ouvrages repris ci-dessous relèvent d'une sélection très subjective de ma part ; s'ils ont marqué mon cheminement personnel, il se peut que d'autres ne souscrivent pas aux idées qui y sont développées.

Si je m'écoutais, je m'entendrais, Jacques Salomé

L'Estime de soi, François Lelord

De l'estime de soi à l'estime du Soi, Jean Monbourquette

Apprivoiser son Ombre, Jean Monbourquette

Le drame de l'enfant doué, Alice Miller

Le chevalier à l'armure rouillée, Bob Fisher

Jade et les sacrés mystères de la vie, François Garagnon

Le triple moi, Gysa Jaoui

Vos zones erronées, Wayne Dyer

Naître Gagnant, James & Jongeward

Comment leur dire ? La process communication, Gérard Collignon

Nos paysages intérieurs, Sylvie Tennenbaum

Pratique de la voie intérieure, Karlfried G. Durckheim

L'âme et la vie, Carl Gustav Jung

La gestion de soi, Jacques Van Rillaer

L'homme intérieur et ses métamorphoses, Marie-Madeleine Davy

L'éveil de votre puissance intérieure, Anthony Robbins

Le manager minute, Blanchard

Le travail d'une vie, Thierry Janssen

...