

Communiquer de façon à être compris

Récemment promu à un poste de direction, Xavier rassemble son équipe pour lui présenter sa stratégie. Après un bref bilan de la situation, il présente les grands axes du développement qu'il souhaite mettre en œuvre : une plus grande rigueur de gestion, un dynamisme commercial accru, et une meilleure coordination avec les équipes de R&D pour innover au plus près des besoins des clients. Son discours est soigneusement préparé. L'équipe écoute avec attention. Deux ou trois questions de clarification sont

qu'il pense avoir clairement exposé ses priorités, Xavier fait en réalité face à une équipe convaincue que ses véritables intentions sont masquées.

De telles situations se produisent fréquemment dans le monde de l'entreprise. En effet, **certains biais psychologiques nous empêchent de mener nos conversations en toute clarté**. En l'occurrence, Xavier a commis trois erreurs classiques :

Un manque de lucidité

Xavier a **fondé sa communication sur sa perception de la situation**, qu'il s'est forgée à partir d'une série d'entretiens avec ses collaborateurs, ses supérieurs et ses pairs. Une démarche a priori pertinente ! Mais ce qu'il a négligé, c'est que cette perception est en grande partie subjective. À partir des éléments qu'il avait à sa disposition, il a reconstitué une histoire cohérente. Par exemple, à partir de différentes critiques émises sur la rigueur de gestion, il a conclu que tout le monde trouverait évident que celle-ci devait être améliorée. Cette réaction est naturelle : face à des informations incomplètes, notre cerveau "bouche les trous" de façon à donner un sens à ce que nous percevons – et à nous permettre ainsi d'avancer malgré les incertitudes. Mais il faut savoir prendre ces perceptions pour ce

qu'elles sont : **des hypothèses et non des certitudes**.

Un manque de clarté

Par délicatesse pour l'équipe, Xavier est passé rapidement sur le bilan, qui comportait des zones d'ombre importantes à ses yeux. Il a préféré tourner ses conclusions en souhaits : "redynamiser le commercial" ou "accroître la rigueur" était une façon qu'il pensait moins désagréable de dire que la situation ne lui paraissait pas saine. Or **en édulcorant ainsi son discours, il a communiqué un message ambigu**. Que pensait-il réellement de la situation ? Son discours ne permettait pas à ses collaborateurs d'en être sûrs. Or, en l'absence d'information, nous avons tendance à choisir l'hypothèse la plus pessimiste. D'où des interprétations pour partie alarmistes dont Xavier serait le premier surpris !

Un manque d'écoute

Focalisé sur l'enjeu de délivrer le discours qu'il avait préparé, Xavier a **oublié d'être à l'écoute de son auditoire**. Certes, il a laissé un temps pour les questions et répondu à celles qui ont été posées. Mais il n'a pas cherché à creuser en aidant ses collaborateurs à faire part de leurs réactions. Il n'a ainsi pas pu valider que son message avait été compris.

Plusieurs pièges sont à l'origine de fréquents malentendus.

soulevées, auxquelles Xavier répond sans problème. Puis la réunion enchaîne naturellement sur différents sujets opérationnels.

À la fin de la réunion, les commentaires vont bon train. Le bilan présenté cache-t-il une critique en règle de la façon dont l'équipe a toujours travaillé ? Que vise-t-il avec tous ces changements ? Et si son objectif était en fait de préparer le terrain à des licenciements ? Etc. Alors

La qualité de la communication repose sur trois comportements clés...

- 1 Comprendre le poids des interprétations
- 2 Oser utiliser un langage explicite
- 3 S'assurer que son message a bien été reçu

1^{er} levier

Comprendre le poids des interprétations

Interrogez-vous

Pour faire la part des choses entre faits et interprétations, posez-vous les questions suivantes :

- **Observations**
Qu'avez-vous observé qui soit factuel et incontestable ? Votre interlocuteur a-t-il observé la même chose ?
- **Ressentis**
Quelles sensations avez-vous ressenties à cette occasion (ex : nœud au ventre, excitation, anxiété, etc.) ? Ces sensations et les émotions qu'elles traduisent peuvent-elles avoir influencé votre façon d'interpréter la situation ?
- **Pensées**
Quelles pensées vous ont traversé l'esprit ? Que révèlent-elles de vos émotions ? Ces pensées peuvent-elles être exagérées ou infondées ?
- **Désirs**
Comment souhaiteriez-vous que cette situation évolue ? Êtes-vous en train de prendre vos désirs pour des réalités ? À l'inverse, que craignez-vous ? Cela vous conduit-il à surévaluer les risques ?

D'après *Clear Leadership*, Gervase Bushe, éd. Intercultural Press, 2009.

Pour communiquer sans ambiguïté, il est essentiel de développer sa lucidité. En effet, notre perception de la situation est fondée non seulement sur des faits objectifs, mais aussi et surtout sur le sens que nous donnons à ces éléments factuels. Or cette interprétation dépend de nombreux facteurs : notre personnalité, nos expériences passées, nos émotions, nos désirs, etc. Un dirigeant qui a un historique de succès et de nature optimiste verra facilement le potentiel d'une nouvelle opportunité de partenariat, là où son collaborateur surchargé et venant de connaître des difficultés dans une situation similaire en verra plutôt les risques. Si ce dirigeant ne tient pas compte de leurs différences de perception, son message n'a aucune chance d'être reçu, car il n'abordera pas les sujets qui importent à son collaborateur.

On gagne donc à **développer sa lucidité sur le caractère subjectif de sa perception de la situation**. Cela suppose en particulier de développer trois réflexes :

- **Garder à l'esprit que les différences de perception sont légitimes.** Nous avons tendance à penser que notre point de vue est raisonnable – car nous y avons réfléchi – tandis que ceux des autres sont imparfaits.

Le succès d'un dialogue dépend moins de ce qui est dit que de la façon dont cela est interprété.

Reconnaître au contraire que notre point de vue est fondé en grande partie sur des interprétations facilite la prise en compte de la perception des autres : *"Ma compréhension de la situation est que... Et vous, comment voyez-vous les choses ?"*

- **Distinguer faits objectifs et interprétations.** Cela nous permet de gagner en crédibilité en montrant que nous sommes conscients que certains aspects de notre discours peuvent être discutés. Par exemple,

"J'ai constaté une baisse des ventes (fait). Nous avons aussi eu des problèmes d'organisation interne (fait). Il me semble que les deux sont liés (interprétation)."

- **Apprendre à repérer ses "schémas mentaux".** Au cours de nos expériences, nous nous construisons des schémas simplifiés pour comprendre notre environnement. Par exemple, *"si j'augmente les ventes de mon activité, je serai considéré comme compétent"*. Or si ces schémas sont utiles, ils ne sont pas toujours avérés et ne sont pas universels. Et si votre nouveau patron considérerait que la marge importe plus que le volume ? Être conscient de ces schémas simplifiés est indispensable pour les expliciter et tester leur validité.

Prendre conscience de ses interprétations : un exercice utile

Chris Argyris recommande un exercice très simple pour prendre conscience du poids de nos pensées plus ou moins conscientes sur notre interprétation des situations. Il s'agit de noter en parallèle sur deux colonnes ce qui s'est dit réellement dans la conversation et ce que nous avons pensé à ce moment-là. L'analyse est souvent riche d'enseignements !

CONVERSATION RÉELLE	PENSÉES NON EXPRIMÉES	EXEMPLES D'ENSEIGNEMENTS POSSIBLES
"Merci pour votre question"	"Qu'est ce qu'il n'a encore pas compris ?" "Sa question est une façon de dire qu'il n'est pas d'accord. Pourvu qu'il n'entraîne pas les autres sur ce terrain !"	Il m'agace : attention de ne pas lui faire de procès d'intention trop rapide...
"Il y a des points positifs dans ce bilan"	"C'est une catastrophe, comment ont-ils pu laisser la situation dégénérer autant ?"	Attention : la situation peut avoir d'autres causes que l'incompétence de mes interlocuteurs.
"Nous devons être ambitieux sur les ventes de l'année prochaine"	"Comment vont-ils prendre cet objectif ? Suis-je en train de leur saper le moral ?"	Je m'attends à ce qu'ils réagissent mal. Attention de ne pas mal interpréter leurs propos.
"Je n'ai pas les ressources nécessaires pour mener à bien ce projet"	"Il veut ma mort !"	Attention de ne pas prendre pour acquis que ce projet a été monté pour me déstabiliser.

D'après *Overcoming Organizational Defenses*, Chris Argyris, éd. Allyn and Bacon, 1990.

2^e levier

Oser utiliser un langage explicite

Beaucoup de malentendus viennent de non-dits ou de messages ambigus qui donnent lieu à des interprétations erronées. De fait, lorsqu'une situation nous met mal à l'aise, nous avons tendance à atténuer nos propos. Or, au lieu d'apaiser la situation, cela engendre généralement chez nos interlocuteurs un sentiment de méfiance.

Mieux vaut au contraire faire l'effort de **recourir à un langage explicite**, et d'autant plus que la situation est délicate :

- **Choisir des mots simples et directs.**

Différentes personnes ne mettent pas le même sens derrière les mots. Plus le vocabulaire choisi est abstrait, plus ce risque est grand. Ainsi, parler de "performance" ou "d'efforts" est plus sujet à interprétations que parler de "chiffre d'affaires" ou "d'accroître le rythme de travail". On hésite parfois à recourir à un vocabulaire concret par crainte de paraître brutal. Le risque est alors de n'être pas compris...

- **S'exprimer de façon affirmative et personnalisée.** Deux tics de langage fréquents brouillent les messages. Certains préfèrent passer leur message sous forme de questions

("Pensez-vous que l'on puisse continuer à ce rythme ?") ce qui laisse planer un doute sur ce qu'ils pensent vraiment. Mieux vaut réserver les questions aux phases d'écoute. D'autres parlent de façon impersonnelle, sur un mode qui donne une apparence d'objectivité. Or, "j'ai du mal à aborder ce sujet avec lui" décrit plus clairement la situation que "il est difficile d'aborder ce sujet avec lui". S'obliger à utiliser la première personne est un exercice très efficace pour clarifier ses messages.

- **Explicitement ses ressentis.** Certains

Plus que ce que nous disons, la façon dont nous le disons détermine comment nos propos sont perçus.

pensent qu'il est préférable de cacher ses émotions. Or les ressentis existent. Les taire revient à donner une image tronquée de la situation. L'enjeu est d'apprendre à parler de ses ressentis sans que ces émotions ne nuisent aux échanges. Expliquer "Je suis inquiet à l'idée d'aborder ce sujet avec Untel" est un message légitime, qui permettra à notre interlocuteur de mieux comprendre la situation... et lui évitera d'imaginer par exemple que si nous passons le sujet sous silence, c'est parce que nous n'y accordons aucune importance !

À retenir

- Choisir des **mots simples et concrets** ; éviter les généralités et le vocabulaire abstrait.
- Recourir à des **formulations directes et des phrases courtes** ; éviter de noyer son message en l'enrobant d'un excès de nuances ou d'apartés.
- Préférer la **forme active à la forme passive**.
- Utiliser la **première personne du singulier** plutôt que des formules impersonnelles comme "on" ou "il".
- Utiliser des **affirmations** plutôt que des questions.
- Parler de ses **ressentis** comme une donnée plutôt que chercher à les dissimuler.
- Parler de façon **neutre** en s'interdisant tout jugement ou mise en accusation.

Parler de façon directe sans heurter son interlocuteur

La façon d'exprimer un message a plus d'impact sur la façon dont il sera perçu que le message lui-même. Trois règles doivent être respectées pour qu'un message soit accepté :

UN CONTENU CLAIR

Les mots choisis doivent donner le message. Édulcorer le contenu du message au point qu'on ne peut le comprendre qu'en connaissant le contexte n'est jamais la bonne solution. Dire les choses, même difficiles, est la première étape pour qu'elles soient entendues.

UN TON NEUTRE

Notre ton doit montrer que nous ne jugeons pas notre interlocuteur. Pour cela, il est essentiel de contrôler tout son langage non verbal (expression du visage, ton de la voix, débit, etc.) pour que notre message soit porté par nos mots, moins sujets à interprétation que le non verbal.

UNE FORMULATION MODÉRÉE

Les mots choisis ne doivent pas être agressifs. Il existe toujours plusieurs façons de dire la même chose. Sans tomber dans le flou, il faut choisir un vocabulaire qui ne choquera pas notre interlocuteur avec des mots excessivement provocants.

D'après *Failure to Communicate*, Holly Weeks, éd. Harvard Business Press, 2008.

3^e levier

S'assurer que son message a bien été reçu

À savoir

Pour que la communication soit efficace, il est préférable de se focaliser sur les aspects positifs de la position de son interlocuteur :

- **Partez du principe que ses intentions sont bonnes.** Au mieux, cela est vrai et vous aurez préparé le terrain pour un dialogue constructif. Au pire, cela est faux... mais que perdez-vous à écouter ?
- **Placez-vous délibérément dans un état d'esprit positif.** Penser à tous les motifs de satisfaction que vous avez eus dans la journée vous aidera à surmonter plus sereinement les frustrations liées à un éventuel constat de malentendu.
- **Décomposez la position de votre interlocuteur de façon à y trouver des éléments positifs.** Même en situation d'incompréhension flagrante, il est souvent possible de s'appuyer sur certains aspects pour construire un terrain d'entente partagé.

Focalisés sur ce que nous avons à dire, nous avons tendance à supposer que notre message sera au minimum compris, sinon accepté. Or cela est loin d'être la situation la plus courante.

Pour faire passer son message, il est essentiel de savoir écouter son auditoire de façon à pouvoir réagir en fonction de la façon dont il reçoit ce message. Cela demande une démarche active :

- **Interroger son interlocuteur sur ce qu'il a compris et ce qu'il ressent.** Lors d'un échange, il n'est pas rare de penser avoir compris un message pour constater plus tard que l'autre voulait dire tout à fait autre chose. En tant qu'émetteur du message, il est de notre responsabilité d'aider notre interlocuteur à identifier une telle situation. Pour cela, une démarche "d'écoute active" est nécessaire : demander à son interlocuteur de reformuler sa compréhension du message, mais aussi l'interroger sur ses ressentis et les conclusions et interprétations qu'il en tire. Une telle approche est indispensable pour mettre au jour d'éventuels malentendus.

Il ne suffit pas de s'exprimer. Encore faut-il s'assurer d'avoir été entendu.

- **Contrôler ses réactions.** Lorsqu'on s'est appliqué à faire passer un message, il est désagréable d'entendre qu'il n'a pas été compris. Or rien de tel qu'une réaction réflexe d'agacement pour amener son interlocuteur à se fermer comme une huître... ou à réagir de façon agressive ! Pour écouter efficacement son interlocuteur, il est donc nécessaire de se mettre dans l'état d'esprit de différer à tout prix

ses réactions le temps que les émotions se calment. Ce contrôle est indispensable pour ne pas interrompre le flux d'échanges par une

réaction intempestive.

- **Respecter le point de vue de l'autre.** Dire qu'on n'est pas d'accord ou qu'on n'a pas compris est souvent inconfortable. Il faut donc tout mettre en œuvre pour aider notre interlocuteur à s'ouvrir en toute transparence sur ce que nos paroles lui inspirent. Ce n'est qu'au prix de cet effort que l'on pourra identifier les incompréhensions et ajuster en conséquence ses messages pour arriver à une compréhension partagée.

Quelques techniques d'écoute active

OBSERVEZ	Prêtez attention à la gestuelle de votre interlocuteur, à ses regards et ses mimiques, à un changement de débit ou de ton de la voix, à sa respiration... Dénotent-ils un sentiment d'inconfort ?
INTERROGEZ	Demandez-lui de reformuler ce qu'il a compris de vos propos. Interrogez-le sur ses ressentis, la façon dont il interprète la situation. Cherchez le sens qui est derrière ses mots, interrogez-le en cas de doute. Ne vous arrêtez pas à un point particulier mais couvrez bien l'ensemble du message.
REFORMULEZ	Traduisez son message dans vos propres mots pour l'inviter à réagir le cas échéant. N'attendez pas qu'il ait fini de s'exprimer pour reformuler ses messages si ceux-ci sont complexes : mieux vaut vous assurer au fur et à mesure que vous le comprenez bien.
VALIDEZ	Vérifiez que votre interlocuteur se sent compris. Vérifiez qu'il a dit tout ce qu'il avait à dire. Vérifiez que vous êtes arrivés à une compréhension partagée de votre message.