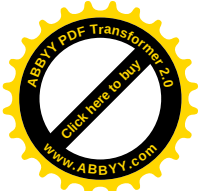


OFPPT



ROYAUME DU MAROC

مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل

**Résumé théorique
&
Guide de Travaux Pratiques**

MODULE N°29 : La Communication

SECTEUR : FGT

SPECIALITE : TSGC

NIVEAU : TS

JUIN 2007



ISTA.ma
Un portail au service
de la formation professionnelle

Le Portail <http://www.ista.ma>

Que vous soyez étudiants, stagiaires, professionnels de terrain, formateurs, ou que vous soyez tout simplement intéressé(e) par les questions relatives aux formations professionnelles, aux métiers, <http://www.ista.ma> vous propose un contenu mis à jour en permanence et richement illustré avec un suivi quotidien de l'actualité, et une variété de ressources documentaires, de supports de formation, et de documents en ligne (supports de cours, mémoires, exposés, rapports de stage ...) .

Le site propose aussi une multitude de conseils et des renseignements très utiles sur tout ce qui concerne la recherche d'un emploi ou d'un stage : offres d'emploi, offres de stage, comment rédiger sa lettre de motivation, comment faire son CV, comment se préparer à l'entretien d'embauche, etc.

Les forums <http://forum.ista.ma> sont mis à votre disposition, pour faire part de vos expériences, réagir à l'actualité, poser des questionnements, susciter des réponses. N'hésitez pas à interagir avec tout ceci et à apporter votre pierre à l'édifice.

Notre Concept

Le portail <http://www.ista.ma> est basé sur un concept de gratuité intégrale du contenu & un modèle collaboratif qui favorise la culture d'échange et le sens du partage entre les membres de la communauté ista.

Notre Mission

Diffusion du savoir & capitalisation des expériences.

Notre Devise

Partageons notre savoir

Notre Ambition

Devenir la plate-forme leader dans le domaine de la Formation Professionnelle.

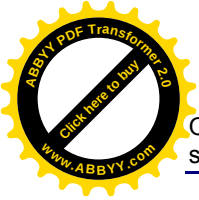
Notre Défi

Convaincre de plus en plus de personnes pour rejoindre notre communauté et accepter de partager leur savoir avec les autres membres.

Web Project Manager

- Badr FERRASSI : <http://www.ferrassi.com>

- contactez : admin@ista.ma



REMERCIEMENTS

La DRIF remercie les personnes qui ont contribué à l'élaboration du présent document.

Pour la conception :

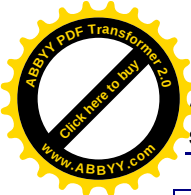
M. STANEA Valeriu : Formateur coopérant au CDC BTP

Pour la validation :

M. MOUTON Jean-Marie: Expert SFERE
M. BOUJNANE MOHAMED Chef du pôle FGT

**Les utilisateurs de ce document sont invités
à communiquer à la DRIF toutes les
remarques et suggestions afin de les
prendre en considération pour
l'enrichissement et l'amélioration de ce
programme.**

DRIF



SOMMAIRE

1. OBJECTIFS DU MODULE	4
2. PRESENTATION DU MODULE	5
3. RESUME THEORIQUE	5
3.1. LES LOIS GENERALES DE LA COMMUNICATION	5
3.2. LES PRINCIPES DE LA COMMUNICATION	8
3.2.1. Langage verbal et langage non verbal	8
3.2.2. Le cadre de référence	11
3.2.3. Du malentendu au dialogue de sourd	12
3.3. LES OBSTACLES A LA COMMUNICATION	15
3.3.1. Surmonter l'émotivité	15
3.3.2. Les mécanismes de défense.	17
3.3.3. Vaincre la timidité	18
3.4. L'ART DE NEGOCIER	22
3.4.1. Préparez la négociation.	22
3.4.2. Durant la négociation.	24
3.5. LA MAITRISE DE SOI	27
3.5.1. Savoir maîtriser ses attitudes.	27
3.5.2. Savoir maîtriser sa voix	31
3.5.3. Faut-il être ou paraître?	34
3.6. CONSEILS POUR COMMUNIQUER EFFICACEMENT	38
3.7. UN ENTRETIEN D'ÉVALUATION, EST-CE UTILE ?	39
3.7.1. Quelques conseils pour mener un entretien d'évaluation	40
3.8. HUIT ETAPES POUR REDIGER DES PROPOSITIONS ET DES RAPPORTS PLUS CONVAINCANTS	42
3.9. CONCLUSION	43
4. GUIDES DES EPREUVES PRATIQUES	44
4.1.1. Epreuve 1. Quel est mon style?	44
4.1.2. Epreuve 2. Découvrir le message	46
4.1.3. Epreuve 3. Rédiger une notice technique	47
4.2. CORRIGE DES EXERCICES	48
4.2.1. Exercice 1.	48
4.2.2. Exercice 2.	49
4.2.3. Exercice 3. Exemple de notice technique	50
5. EVALUATION DE LA FIN DU MODULE	51
6. LISTE DES REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	52

1. OBJECTIFS DU MODULE

MODULE : 9		La Communication efficace
Code		Durée : 40 h

OBJECTIF OPERATIONNEL DE PREMIER NIVEAU DE COMPORTEMENT	
Comportement attendu :	
Pour démontrer sa compétence, le stagiaire doit, communiquer efficacement , selon les conditions, les critères et les précisions qui suivent	
Conditions d'évaluation	
- Individuellement. A partir : - De directives. - De questionnaires à compléter. A l'aide : - De dictionnaire. - De manuels techniques.	
Critères généraux de performance	
- Compréhension des règles pour la communication écrite. - Exactitude de la terminologie. - Souci du détail. - Rédiger un rapport ou une fiche dans un français correct.	
Précisions sur le comportement attendu	Critères particuliers de performance
A. Réussir un entretien ou une négociation	- Maîtrise de la situation - Expression orale écrite
B. Rédiger un rapport concernant des propositions pour l'augmentation de la productivité du travail	- Pertinence du jugement - Respect des règles
OBJECTIF OPERATIONNEL DE SECOND NIVEAU	
Le stagiaire doit MAITRISER les SAVOIR, savoir-faire, savoir-percevoir ou savoir-être juges préalables aux apprentissages directement requis pour L'ATTEINTE de L'OBJECTIF de premier niveau, tels que :	
Avant d'apprendre à réussir un entretien ou une négociation (A), le stagiaire doit :	
1- Connaître les règles de communication qui régissent les rapports humains. 2- Connaître les règles de la négociation. 3- Maîtriser l'expression orale. 4- Exprimer avec précision sa pensée. 5- Participer à des discussions et débats en classe.	
Avant d'apprendre à rédiger un rapport concernant des propositions pour l'augmentation de la productivité du travail (B), le stagiaire doit:	
6- Choisir les éléments essentiels. 7- Avoir la maîtrise de soi. 8- Acquérir l'habitude de parler devant un auditoire.	

2. PRESENTATION DU MODULE

Le module **La communication efficace**, se situe dans la première partie du programme de formation.

Dans la partie *résumé théorique*, sont présentés les lois, les principes et les obstacles de la communication, l'art de négocier et la maîtrise de soi. Pour être plus pratique, cette partie présente des conseils pour communiquer efficacement.

La deuxième partie, intitulée *guide des épreuves pratiques*, a pour but de présenter quelques essais pour mettre en pratique les connaissances de communication. Afin de vérifier l'exactitude des réponses, *les corrigés des épreuves pratiques sont présentés*.

Pour l'évaluation du module, il y a une proposition d'une épreuve pratique.

La dernière pièce du module est la liste bibliographique qui contient les livres et autres sources étudiées pour l'élaboration du module **communication efficace**.

Le module de communication a comme but de donner aux stagiaires quelques filons pour mieux comprendre l'aspect dynamique de la communication. Une communication réussie favorise l'harmonie entre les êtres et engendre le sentiment d'existence. Elle donne de l'assurance. Enfin, elle peut être le meilleur moyen pour résoudre toutes sortes de problèmes. Dans ce sens on peut présenter une définition d'une simplicité lumineuse :

« Communiquer, c'est mobiliser l'énergie humaine, et l'orienter vers des objectifs communs de succès »

Durée : 40H

3. RESUME THEORIQUE

3.1. LES LOIS GENERALES DE LA COMMUNICATION

Définition : le verbe **communiquer** ne signifie pas seulement transmettre. Son origine latin nous apprend qu'il signifie « être en relation avec ». On l'utilise aussi dans le sens de mettre en commun, échanger, partager, consulter, conférer, participer. Communiquer, c'est donc **être reçu et recevoir**. Or, on est « reçu » avec le cadre de référence de l'autre et on comprend soit en utilisant notre propre cadre de référence, soit en essayant d'imaginer le cadre de référence de l'autre. Ainsi, on peut définir **la communication** comme étant un **processus interactif et dynamique d'émission et de réception de messages**.

Lois générales de la communication.

Ce processus particulier qu'est la communication est soumis à certaines lois générales, que vous découvrirez ci-dessous et dont vous pouvez vérifier l'exactitude dans votre propre expérience.

➤ La communication peut être volontaire ou involontaire.

C'est connu, les mots « dépassent » parfois la pensée, par exemple sous le coup de l'émotion. Il serait cependant plus juste de dire ici que vu son intensité, l'émotion a été communiquée involontairement et à un point tel que sa présence a modifié le message (idée) que l'on voulait émettre. Une fois l'émotion ainsi exprimée, et de ce fait atténué, on aurait goût de nuancer son message. Par ailleurs nous ne savons pas toujours qui est éventuellement en mesure de capter ou de recevoir notre message ; il semble que « les murs ont des oreilles ». Enfin, il nous arrive d'émettre involontairement des quantités de messages verbaux ; si votre mauvaise humeur vous échappe en certaines occasions, elle peut toutefois être perçue par un observateur attentif.

➤ Il nous est impossible de ne pas communiquer.

On peut décider de ne pas parler, mais cette décision communique quelque chose (colère, peur, culpabilité, manque de confiance, etc.). De plus, les expressions de notre visage, notre attitude, nos gestes, nos postures, nos comportements et notre façon de nous habiller parlent à notre place. C'est tout l'univers du non verbal que vous explorez plus en détail dans ce chapitre. Par exemple, le silence d'un ami traduit-il son enchantement, son malaise, sa colère ou sa fatigue ? Le message est parfois mal compris, mais la communication demeure toujours présente.

➤ La communication est unique et irréversible.

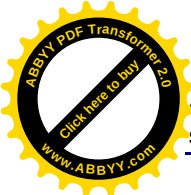
Ce qui est dit est dit ; on ne peut l'effacer. Tout au plus, on pourra le nuancer ou l'expliquer pour le rendre plus compréhensible. On ne peut pas non plus recréer une situation de communication du simple fait que les interlocuteurs ne sont plus exactement ce qu'ils étaient il y a une semaine. Le grand sourire qui a fait un petit miracle avec telle personne dans tel contexte pourrait vous attirer des ennuis avec une autre personne dans un autre contexte.

➤ Limites.

Un certain nombre de croyances erronées circulent au sujet de la communication. Les connaître est aussi important que de comprendre ses principes de base si on veut améliorer comme communicateur. **L'erreur la plus fréquente consiste à croire que le sens se trouve dans les mots.** Cette allégation infirme l'importance très significative du langage non verbal, par exemple le ton et le mimique qui accompagne les paroles. De plus, émettre un message n'assure pas sa bonne réception. Nous verrons plus loin comment il arrive que le message se perde ou se déforme en cours de route. Pour le moment, si vous avez un doute à cet effet, comptez le nombre de fois que vous avez été mal compris depuis une semaine.

Par ailleurs, certaines personnes pensent que **communiquer davantage est toujours préférable.** Or, s'il est vrai que le manque de communication peut générer bien des problèmes, il existe des situations où trop parler peut aussi s'avérer néfaste. Par exemple, des discussions qui s'éternisent et qui tournent en rond sans faire de progrès notable dans la compréhension de l'un ni de l'autre sont inutiles et peuvent même devenir frustrantes. Il arrive aussi qu'une grande colère nous amène à dire des choses que nous pourrions regretter par la suite ; il est parfois préférable de « laisser retomber la poussière » et de penser à ce que l'on veut dire et comment on veut le dire.

Une autre erreur consiste à croire que **la communication peut résoudre tous les problèmes.** Par exemple, si une personne apprend qu'elle est atteinte du sida, aucune communication ne viendra à bout du virus. Le fait de pouvoir partager son désespoir pourrait l'aider, certaines informations



pourraient lui être très utiles, mais la réalité de la maladie devra éventuellement être comprise et acceptée.

Enfin, **la communication n'est pas un don naturel, mais une habileté qui se développe**. Certaines personnes pensent qu'on naît plus ou moins habile à communiquer et que tout est joué pour le restant de notre vie. Certes, d'aucuns affichent des prédispositions reliées à des traits de personnalité ou à des facteurs du milieu. Cependant, au même titre qu'on peut développer ses aptitudes sportives, l'acquisition de connaissances et l'entraînement peuvent permettre à chacun d'exploiter davantage son potentiel de communicateur.

➤ Communication fonctionnelle ?

Sans nécessairement avoir approfondi la question, vous constatez que le niveau de vos communications diffère selon le contexte et les personnes avec qui vous entrez en contact. Aussi gentil qu'il soit, vous ne vivez pas les mêmes échanges avec le chauffeur d'autobus qu'avec votre meilleur ami. Qu'est-ce qui distingue ces deux types de communication ? C'est la **nature de la relation**.

Dans la **relation fonctionnelle**, le but de la relation est d'ordre pratique et utilitaire ; la relation n'est pas « personnalisée ». En d'autres termes, on pourrait facilement remplacer le chauffeur d'autobus par une autre personne compétente et votre but, vous rendre à tel endroit, n'en serait pas compromis. Dans une relation fonctionnelle, la règle de politesse l'emporte sur l'authenticité.

3.2. LES PRINCIPES DE LA COMMUNICATION

3.2.1. Langage verbal et langage non verbal

Le mécanisme le plus important de la communication est évidemment le langage par les mots, le langage verbal. Mais il existe une communication sans discours, faite de tout un ensemble de signes, appelés signes non verbaux: mimiques, signes de tête, regards, gestes, postures, ton de la voix. Ces signes jouent un rôle essentiel et constituent une signification supplémentaire du message verbal. Qui ne se souvient de ces moments particuliers où, sans dire un mot, l'on se comprend. Des études ont révélé que les aveugles, ne pouvant lire ni les expressions du visage ni les attitudes d'autrui, communiquent moins bien avec les autres que les voyants, dans les relations affectives. Combien de fois, avez-vous eu l'impression de ne pas vous faire comprendre, alors que vous aviez l'impression d'avoir dit des choses claires? N'essayez pas de compter. Et combien de fois avez-vous cru comprendre les autres, sans les comprendre réellement?

Entre l'intention de communication et la communication elle-même, le fossé est énorme. Ce thème a inspiré les meilleurs auteurs : pourquoi donc toute cette distorsion, toutes ces difficultés ?

Il faut d'abord ne pas penser que la communication se réduit au simple langage des mots. Bien au contraire, tout l'ensemble des signes non verbaux vient renforcer, annuler, moduler ou changer ce que nous disons. Inutile de souligner davantage l'importance de ce langage non verbal. Voyons rapidement les éléments qui jouent un rôle important dans la communication entre les personnes: les signes non verbaux, comme les mots, permettent de refléter des idées et des sentiments, de les préciser ou de les nuancer, et par-là de mieux nous faire comprendre.

3.2.1.a. Le look

Pour expliquer aux autres qui nous sommes, nous disposons de beaucoup de moyens: l'habillement, les attitudes, le maintien, l'aspect général. Ce sont des signes qui reflètent ce que nous sommes, notre état d'esprit habituel ou celui du moment, et qui induisent chez les autres une ébauche de réactions, avant même toute parole, selon un mécanisme particulier. Tout cela, nos interlocuteurs l'observent et, souvent sans s'en rendre compte, ils en tirent des conclusions sur ce que nous sommes, sur nos façons de réagir, sur notre caractère, notre comportement, voir sur nos idées. Ainsi notre apparence transmet-elle un message, peut-être vrai, parfois trompeur, sur ce que nous sommes, possédons et faisons. On dit: "il a l'allure d'un jeune cadre dynamique" ou "il a le look de garçon coiffeur" -et l'on vous a peut-être un jour conseillé de changer de look. Cela fait référence à l'image que vous donnez de vous-même dans les premiers instants où l'on vous voit.

L'apparence sert de déclic dans la communication entre les personnes.

3.2.1.b. Le langage gestuel

Bien qu'il soit infiniment plus aisé de les contrôler, les mouvements du corps, des mains, des bras, de la tête et les changements de posture n'en sont pas moins révélateurs: ils ouvrent une porte sur notre humeur, sur nos intentions, sur nos états d'âme du moment. Bien sûr, tout être humain peut maîtriser ses attitudes corporelles. Mais il ne faut surtout pas oublier que l'individu est un tout dont les parties affectives, intellectuelles et physiques sont en interactions constantes.

Tout langage gestuel et moteur est la conséquence d'un processus psychophysiologique. Mais il est lié aussi à tout un système de significations sociales et culturelles. Ainsi, l'attitude réservée et contrôlée, qui est l'apanage des gens du nord de l'Europe, est un fait d'éducation sociale, à l'opposé de la volubilité des Italiens et des Méridionaux, dont les gestes nombreux et colorés accompagnent le discours.

Nous connaissons tous ces gestes habituels qui expriment davantage que ce qu'ils veulent communiquer : le doigt levé du professeur ou de la mère de famille, les accolades ou les poignées de main prolongées de nos hommes politiques. Il y a aussi des gestes qui se veulent imperceptibles mais qui nous trahissent: mains qui se tordent ou doigts qui craquent pendant qu'on écoute l'autre, pieds sous la table qui s'impatientent, yeux qui se lèvent et qui s'ennuient. Enfin, nous disposons d'une gamme de gestes symboliques qui expriment notre indifférence, notre intérêt, notre doute, notre approbation ou notre désir de voir s'éveiller l'intérêt de l'autre, vis-à-vis de nous. Tous ces gestes, qu'ils soient ou non conscients, sont les composantes d'un langage déterminé par notre culture.

Le langage des gestes est le reflet de notre éducation sociale et culturelle.

3.2.1.c. Le visage.

Les émotions éprouvées par les interlocuteurs sont souvent contrôlées; mais expression du visage, mieux que les mots, souligne l'intention du partenaire: Elle donne le sens d'un ordre; Elle indique le sérieux ou l'ironie d'un "oui"; elle se substitue parfois complètement aux mots: mimiques d'ignorance, de dégoût, de peur ou de doute.

La mimique stimule les êtres qui inter réagissent. Rarement, lorsque vous conversez, vous restez de marbre.

La mimique est l'élément le plus parlant et le plus important pour l'interaction dans la communication extralinguistique.

3.2.1.d. Le regard

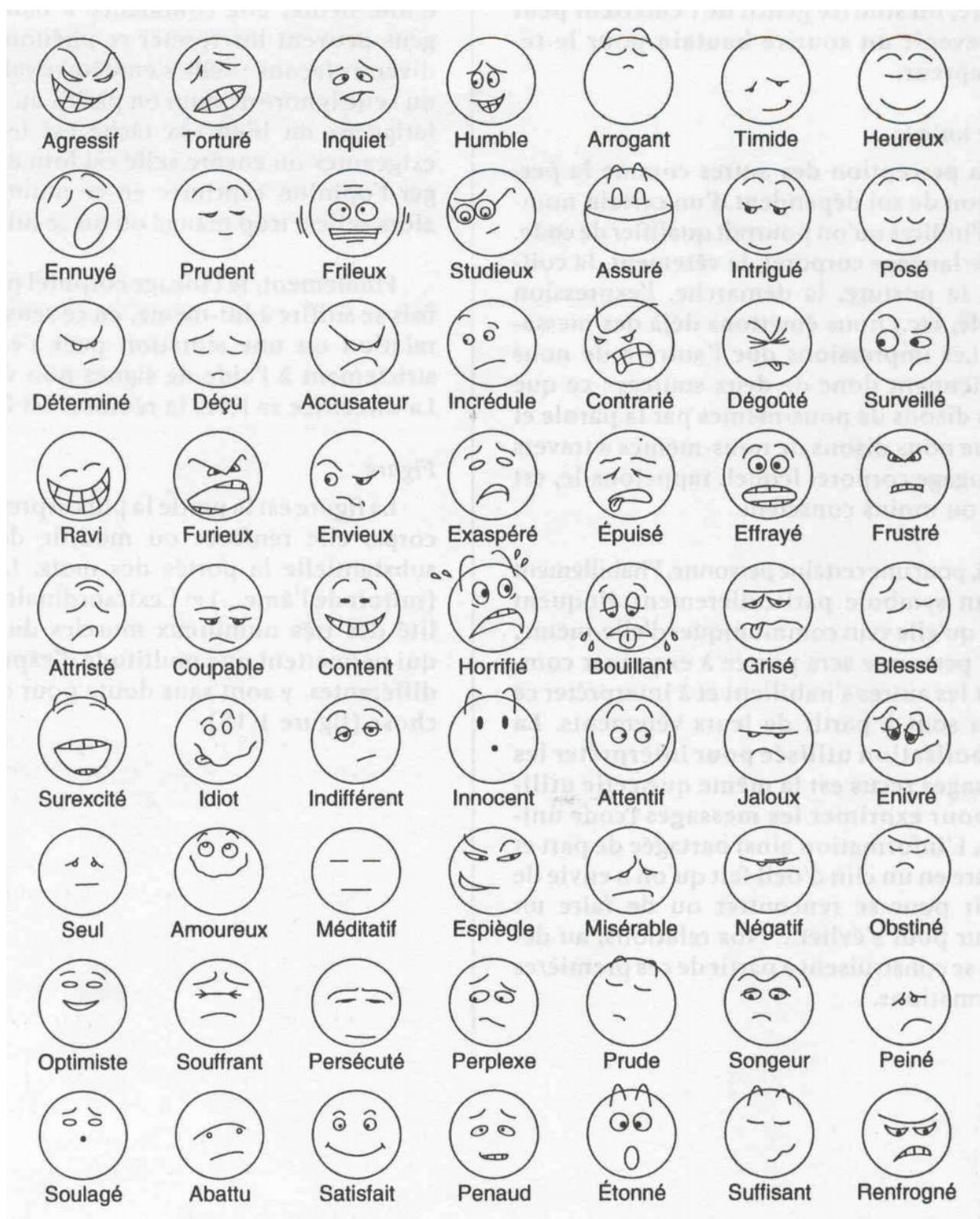
Quoi de plus parlant que le regard: il y a un véritable langage des yeux.

Bien souvent, le regard d'autrui est perçu comme agressif ou angoissant. Si le fait de soutenir le regard d'autrui peut vous paraître agressif, comme une façon de narguer, sachez que cela peut être aussi un moyen de se soumettre à la volonté de son interlocuteur. En fait, tout comme l'apparence vestimentaire, le geste et la mimique, le regard est en grande partie un langage.

Comme tout langage, le sens du regard est lié à tout un système de significations propre à la société où il se manifeste.

N'esquivez pas le regard d'autrui: un regard est souvent plein de sens et enrichit considérablement la communication.

Figure et sentiments. La figure est la partie la plus expressive du corps. Elle renforce ou modifie de façon substantielle la portée des mots. Les yeux (miroir de l'âme) et l'extraordinaire mobilité de très nombreux muscles du visage, qui permettent une multitude d'expressions différentes, y sont sans doute pour quelque chose.

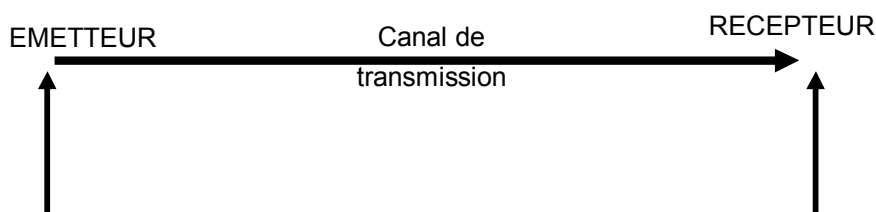


3.2.2. Le cadre de référence

Quand vous essayez de communiquer avec autrui, ce que vous attendez en retour, c'est qu'on échange quelque chose avec vous, qu'on vous prête attention. Autrement dit, vous émettez un message avec quelqu'un qui le reçoit et qui est censé en retour vous renvoyer un autre message. Ce retour de l'information, c'est le *feed back*.

On peut analyser la communication en se posant les questions suivantes: qui dit quoi? à qui? Où? Pourquoi? Comment? Avec quels résultats? Autrement dit, un émetteur (qui peut être un individu, un groupe, ou une institution) émet un message vers un récepteur (qui peut être aussi un individu, un groupe ou une institution), dans un lieu donné, dans le but de transmettre, d'échanger, d'informer ou de demander quelque chose par le canal de la transmission verbale, aboutissant à des effets qui sont les résultats constatés. L'action de communiquer implique des interlocuteurs, des objectifs, des moyens et des effets.

Voilà un schéma simple de la communication.



Le sens des mots est souvent différent selon la signification qu'on leur accorde. Ainsi pour certains d'entre vous, le terme de communication signifie "information"; pour d'autres, il peut être synonyme d'échanges et de réciprocité.

Voici un exemple pour illustrer ce propos.

Fatima parle à son amie Khadija d'une difficulté rencontrée dans sa journée. A sa grande surprise, celle-ci lui répond: "Oui, je comprends bien ce que tu me dis", puis elle se met à parler de problèmes similaires, avant de passer à un autre sujet. Ulcérée par cette attitude d'incompréhension, Fatima constate que Khadija, bien souvent, lui parle un peu trop aisément de ses ennuis journaliers.

En fait, qu'importait à Fatima ce que Khadija avait à lui dire: ce qui comptait pour elle, c'était de pouvoir échanger et partager avec une personne proche ce qu'elle pouvait ressentir. Quant à Khadija, habituée à une structure professionnelle où la communication, c'est-à-dire l'information, se fait par notes de service, elle avait montré que elle aussi avait des problèmes pour comprendre l'intention réelle de Fatima. Pour Khadija, l'information émise par Fatima n'avait qu'une valeur informative; pour Fatima, son message était avant tout, une demande d'échange et de partage.

Mais, me direz-vous, quelle explication peut-on apporter à ce type de réactions? En fait, tout être humain a besoin d'appartenir et de se référer à des valeurs cohérentes entre elles, des valeurs qui le guident à chaque fois qu'un nouveau problème se pose à lui. C'est ce que les spécialistes appellent le *cadre de référence*.

Vous avez sûrement senti que vous aviez le même *cadre de référence* que certaines personnes que vous connaissez: vous vous référez aux mêmes types de souvenirs, aux mêmes lignes de conduite, aux mêmes savoirs, aux mêmes connaissances, aux mêmes traditions. Cela vous permet de voir les choses à votre façon et ces mêmes choses sont vues de la même façon par ceux qui ont le même *cadre de référence* que vous. Cette communauté d'esprit est le fruit de tout chemin d'identifications : on a besoin de s'identifier à un *cadre de référence* pour exister. Autrement dit, on a besoin d'un "modèle" extérieur à soi mais auquel on pourra s'assimiler.

Voici un exemple pour illustrer ce propos.

Une femme revendicatrice, instable dans la vie courante, rencontre une autre femme dans une société de travail temporaire et jette son dévolu sur elle, croyant trouver un alter ego. Mais elle ne voit pas que celle-ci travaille par simple nécessité et ne cherche pas, dans son travail, à avoir de relations approfondies avec ses collègues. Elle ne se rend pas compte qu'elle l'ennuie, tout simplement.

Vous pouvez transposer la même explication dans ce deuxième exemple: cette femme instable et agressive, complètement centrée sur elle-même, n'était pas capable de sortir de son *cadre de référence*, c'est-à-dire de sa propre façon de penser et de raisonner: elle ne pouvait comprendre que quelqu'un d'autre réagit totalement différemment.

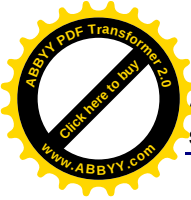
3.2.3. Du malentendu au dialogue de sourd

« Les mots n'ont pas forcément le même sens pour les individus qui parlent. Les hommes se parlent beaucoup mais s'entendent peu. Ils reconnaissent difficilement qu'ils n'accordent pas aux mots un sens identique ».

Aux ambiguïtés du message provenant du manque de clarté du locuteur se surimposent les incompréhensions dues aux interprétations subjectives de l'interlocuteur: quand l'écart entre le sens réel et le sens attribué par l'autre devient trop grand, le responsable de l'erreur de compréhension se défend comme il peut, mais, quoi qu'il fasse, il a compris "autre chose" que ce qui lui a été dit. Ces altérations de la communication viennent de son insuffisance ou de sa déformation.

L'insuffisance peut être due à l'émetteur qui n'arrive pas à traduire en mots ce qu'il veut exprimer: il ne peut formuler devant autrui ce qu'il ressent ou ce qu'il sait, pour des raisons affectives ou intellectuelles, à cause de préjugés ou de la situation relationnelle dans laquelle il se trouve. (La personne qui se trouve en face de vous peut, de par son statut, vous freiner ou vous intimider.) L'insuffisance peut être due aussi au récepteur. Celui-ci ne peut déchiffrer le message, soit parce que le langage est trop hermétique, soit parce que le récepteur est assailli par une trop grande quantité de messages dont il n'arrive pas à faire le tri, soit parce qu'il ne veut percevoir dans ce qu'il entend que ce qui lui convient.

Les déformations (autrement dit: ce qui est reçu est différent de ce qui est transmis réellement) peuvent venir de l'émetteur: soit il fournit involontairement des messages qui sont mal compris, soit il fausse en toute conscience les informations émises (intentions manipulatoires, agressivité, peur). Les déformations peuvent aussi venir du récepteur, s'il met en route tout un système de références, de pensées, de valeurs auxquelles il se rapporte. Elles peuvent également être dues à la projection. Cela consiste à attribuer à autrui ce que l'on ressent nous-mêmes: croire, par exemple, que lorsqu'on déteste quelque chose, tout le monde en fait autant; croire que les autres pensent comme vous. Cela consiste aussi, comme nous l'avons vu plus



haut, à trouver en autrui la justification de sa propre attitude envers lui. Ainsi, entre l'intention de départ et la communication réelle, on se trouve confronté à une transformation et une déperdition de l'information.

Le malentendu est révélateur : on attribue à autrui notre propre perception des mots. Quelquefois, on trahit notre désir d'entendre telle ou telle chose ou celui de se donner un alibi.

Les formes de malentendus, par suite d'une interprétation erronée du message par son destinataire, sont variées: soit parce qu'un autre sens est donné au mot essentiel; soit parce que l'importance du mot clé est déplacée sur un autre mot; soit parce qu'on a isolé volontairement le mot essentiel ; soit parce qu'on a accordé au message une intention que celui qui l'avait émis n'avait pas eue. Quoi qu'il en soit, chacune de ces formes est souvent due à un enfermement dans un système d'opinions personnelles, de croyances ou d'idées. Lorsque les deux interlocuteurs sont enfermés chacun dans un système différent de pensée, on dit qu'il y a dialogue de sourd. Parfois spectaculaire, comme le face à face des hommes politiques, il est le plus souvent catastrophique, comme dans les mésententes conjugales ou dans les relations parents enfants.

Premiers conseils pour se faire comprendre.

Parlez clairement. N'hésitez pas à donner des précisions.

Soyez concis. Ne vous noyez pas dans des explications interminables. Elles risqueraient de faire perdre patience à votre interlocuteur. Ne le prenez pas pour moins intelligent qu'il n'est. Et n'oubliez pas qu'un message court, net et précis vaut infiniment mieux qu'une longue information.

Evitez les mots d'esprit. Ils peuvent être interprétés d'une façon erronée, quand cela arrange votre interlocuteur.

Soyez simple. Mettez-vous à la place d'autrui, comportez-vous avec lui de la manière dont vous souhaiteriez qu'il se comporte avec vous. Ne parlez ni trop vite ni de façon embrouillée. Imaginez ce que vous éprouveriez si vous étiez confronté à un moulin à paroles, débitant d'une manière saccadée ce qu'il a à vous dire, vous noyant littéralement dans son raz de marée verbal. Vous seriez probablement agacé, braqué contre lui et pressé d'en finir.

Evitez les signes d'impatience. Si votre interlocuteur paraît ne pas bien vous comprendre quand vous parlez, montrez-lui, quand il prendra la parole à son tour, que vous vous intéressez à lui non seulement pour ce qu'il dit, mais aussi pour la manière dont il ressent ce qu'il exprime.

Premiers conseils pour comprendre autrui.

Isolez-vous mentalement. Déconnectez-vous de tout ce qui vous entoure, et soyez fixé uniquement sur celui qui est en train de parler. Concentrez-vous sur votre interlocuteur.

Sortez de vos idées préconçues. Qu'il s'agisse de vos préjugés vis-à-vis de l'interlocuteur ou vis-à-vis de ce qu'il dit ! La représentation que nous pouvons avoir des uns et des autres se différencie, se juxtapose ou entre en conflit avec l'image que celui qui écoute se fait de celui qui parle: ainsi entrent en jeu des sentiments divers (tels que la sympathie et l'antipathie par exemple) qui peuvent être, si celui qui parle vous est déjà connu, préformés. Ces sentiments peuvent être au contraire spontanés ou intuitifs s'il s'agit de quelqu'un que vous ne connaissez pas. Les clichés, les préjugés ou la connaissance a priori des idées de l'autre risquent de moduler votre attitude envers lui et de vous empêcher de le comprendre.

Autrement dit, soyez neutre et dépourvu de sentiments personnels.

Soyez confiant. Ne prenez pas systématiquement votre interlocuteur pour un dangereux adversaire, voyez en lui un semblable, qui lui aussi a le droit de s'exprimer, d'émettre des idées et des opinions. Accordez-lui donc une attention particulière, en vous efforçant de comprendre au mieux le pourquoi du comment de ce qu'il est en train de dire. Ne vous prenez pas pour une victime. Ne croyez pas à priori que votre interlocuteur vous tient pour un imbécile ou pour un inférieur. Dites-vous bien qu'une discussion doit être avant tout un échange, et non un challenge où il y a un vainqueur. Soyez donc confiant: cela ne peut que vous aider pour une meilleure compréhension de l'autre.

N'interrompez pas le cours de la conversation. Laissez celui qui parle s'exprimer jusqu'au bout de ce qu'il a à dire. C'est la meilleure façon de le comprendre.

Essayez de sentir les raisons profondes des sentiments qui animent celui qui parle. Il y a toujours une raison à tout. Un sentiment, une idée, une opinion, une attitude peuvent en cacher d'autres. Ainsi, une apparente froideur peut couvrir une sensibilité profonde; trop de volubilité une timidité tenace. Une trop grande douceur une agressivité que l'on tend à maîtriser.

Modifiez le climat de vos pensées. Rien en ce monde ne peut se manifester sans un climat favorable. Il est certain que les attitudes que vous avez face à votre interlocuteur induisent son comportement vis-à-vis de vous et créez un climat plus ou moins agréable. Aussi, quand vous écoutez l'autre, mettez de côté vos pensées malsaines et vos doutes, vos découragements et vos peurs, vos rancunes et vos colères.

Elles feraient souffler un vent glacial sur votre jardin intérieur. Quand vous êtes serein, votre état profond est perçu obscurément par votre interlocuteur. Rassuré, il élaborera d'autant mieux son discours. Par la même occasion, vous aurez une meilleure compréhension de ce qu'il dit.

Soyez patient. Dans le cas contraire, c'est celui qui parle qui risque de perdre patience, et vous le comprendrez d'autant moins. Décontractez-vous. La crispation, cousine germaine de l'impatience, peut induire chez autrui un malaise. Il risque d'avoir du mal à formuler sa pensée et de précipiter son discours. Ne soyez pas étonné alors si vous avez du mal à le suivre et à le comprendre.

Si vous êtes sujet à la crispation, apprenez à vous détendre cinq minutes par-ci, cinq minutes par-là: allongez-vous par terre, dans un état de détente physique et morale profonde; relâchez tous les muscles de votre corps, de telle sorte que vos jambes et vos bras retombent avec mollesse si on les soulève. Faites le vide de toute pensée. Quinze minutes de relaxation journalière sont plus profitables qu'un sommeil agité et calment votre corps.

Soyez le miroir de votre interlocuteur. Ceci est important afin de mieux vous assurer que ce que vous avez enregistré de son discours est bien compris.

Enfin, pour mieux comprendre votre interlocuteur, partez avec l'idée que de toute façon, tout ce que vous entendrez ne peut que vous enrichir. Cela vous donnera des idées nouvelles, etc. En outre, ce qui est important, ce n'est pas tant ce qui se dit, mais la manière dont cela est exprimée. Ecouter vous aidera par la même occasion à vous moduler vous-même quant à votre tour, vous prendrez la parole. En somme, en vous efforçant de comprendre les autres, vous vous sentirez enrichi tant au sens propre (acquisitions de nouvelles connaissances, perceptions différentes des êtres et des choses), qu'au sens figuré: vous aurez gagné une victoire sur vous-même, en ayant freiné votre envie de vous imposer.

3.3. LES OBSTACLES A LA COMMUNICATION

3.3.1. Surmonter l'émotivité

"Connais-toi toi-même", disait **Socrate** à l'un de ses disciples. Sage enseignement avant de porter sur autrui un regard critique, faisons le tour de nous-même. Depuis toujours, le langage utilise des adjectifs qui servent à définir un être humain selon son comportement. Ainsi, un homme est violent, courageux, lâche, indécis ou tout simplement charmant, selon les apparences qu'il nous montre. L'emploi de tels adjectifs suppose qu'on peut classer les Individus par rapport à leurs types de réactions. Ainsi, dans le langage courant, l'emploi d'un adjectif comme "émotif" suppose que l'individu ainsi qualifié se comportera d'une certaine manière dans toute une série de circonstances et que son comportement dans ces situations permettra de le distinguer de ses congénères, qualifiés de "non émotifs".

Vous vous souvenez sûrement d'avoir un jour perdu le sens devant quelqu'un, ou tout simplement, alors que vous deviez affronter une situation importante. Lequel d'entre nous ne se rappelle cette peur irrépessible devant un médecin, un examinateur, un supérieur hiérarchique, face à des événements imprévus ou simplement devant un parent. Devant une difficulté ou une situation inattendue, l'émotivité nous fait parfois réagir d'une manière aberrante. Et cela peut causer des mésententes dont on ne comprend pas forcément l'origine, des malentendus qui peuvent être la source de difficultés inutiles et d'incompréhensions qui sont autant d'embûches pour un bon déroulement de la communication.

Un étudiant émotif se sentira désarmé devant un camarade décontracté. Tout en l'admirant, il lui attribuera un sentiment d'indifférence, voire d'ironie. A l'opposé, une personne non émotive sera irritée par les réactions d'un émotif et pour le décontracter, elle pourra user d'un humour que ce dernier risque de ressentir comme une agression.

Les témoignages d'angoissés sont nombreux.

Amina, trente ans, est prise de panique dès qu'elle doit parler en public. Mohamed, cinquante-deux ans, ne cesse de se tourmenter à l'idée de la réunion hebdomadaire de son service: "Chaque fois que je dois lire un rapport, dit-il, j'ai l'impression que les autres vont se moquer de moi".

Naima, quatorze ans, a l'estomac serré et la boule dans la gorge chaque fois que sa maîtresse lui demande d'aller au tableau et elle devient muette comme une carpe.

A tout âge, à tous moments de la vie, le trouble, l'inquiétude nous guettent. La forme d'émotivité la plus néfaste est sans doute l'anxiété. Bien des gens en souffrent. Elle se manifeste dans des gestes ou des attitudes particulières: ongles qu'on ronge, joues qui rougissent, mains qui se tordent, doigts qui craquent, mots qu'on lance trop hâtivement et qu'on regrette, nez qui renifle trop souvent, sueurs qui envahissent le front.

Mais, me direz-vous, pourquoi, certains d'entre nous sont émotifs et d'autres pas? Les psychologues savent bien qu'il faut chercher dans la petite enfance, dans les racines familiales les origines de notre émotivité d'adultes.

Voyons deux exemples.

Premier exemple. Une mère craintive, vivant dans la peur de perdre son emploi durement conquis, n'osant plus prendre sa voiture à cause des accidents éventuels, surprotégeant sa fille par hantise de la perdre, a fait de celle-ci un être instable.

Deuxième exemple. Inversement, Mustapha initié très tôt aux sports les plus durs (équitation, escalade) par des parents convaincus que la santé mentale passe par la discipline du corps, que la force sert de bouclier contre les adversités de la vie, assumait facilement les imprévus et les difficultés qu'il rencontra par la suite. Il fit preuve, malgré les événements difficiles qui sillonnèrent son existence, d'une belle confiance en soi.

Dans le premier exemple, la jeune fille intériorisa un cadre de référence maternel peu valorisant et angoissant. Dans le deuxième, Mustapha, plus chanceux, bénéficia d'un cadre de référence positif. Il faut faire une part spéciale à l'environnement culturel dans l'expression des émotions. Si certaines cultures sont très expansives (culture méditerranéenne), d'autres imposent des restrictions à l'expression émotionnelle (impassibilité orientale, flegme anglo-saxon, froideur apparente des Nordiques). Cependant, ne vous troublez pas pour autant: il existe des ponts entre les émotifs et ceux qui ne le sont pas, à condition d'admettre que le meilleur moyen de comprendre l'autre, c'est d'essayer de se mettre à sa place. Heureusement, il existe des moyens pour diminuer l'intensité de ces angoisses irraisonnées qui font de nous des émotifs.

Acceptez votre émotivité. C'est en vivant votre émotivité et non en la fuyant que vous parviendrez à mieux la contrôler.

Un psychologue américain plein d'humour posa cette devinette à ses étudiants:

- "Quand vous rencontrez un ours, le soir, dans une forêt, que faites-vous?
- On s'enfuit, répondirent-ils en chœur.
- Et pourquoi fuyez-vous?
- Parce que nous avons peur, pardi! Renchérèrent les étudiants.
- Eh bien! non, répondit le maître. La nuit, devant un ours, si vous avez peur, c'est parce que précisément vous avez pris la fuite".

Autrement dit, plus une situation semble insurmontable, plus vous devez l'affronter rapidement.

Un autre exemple: nous avons tous eu peur de rougir à une phase ou l'autre de notre vie. Or rien ne fait plus rougir que la hantise de rougir.

Il est important d'admettre qu'il est normal d'être émotif de temps à autre. Si vous vous en inquiétez outre mesure, cela ne peut qu'aggraver les choses.

Tout changement important dans la vie peut provoquer une période d'incertitude, d'inquiétudes, sources d'émotivité. J'ai découvert qu'une de mes proches relations était devenue émotive après avoir changé de bureau quatre fois en un an et demi. N'y a-t-il pas de quoi perturber l'être le plus équilibré?

A partir du moment où elle prit conscience de cet état de fait, elle retrouva le contrôle d'elle-même.

Une situation de chômage prolongée ou répétée peut aussi engendrer un sentiment d'infériorité et limiter nos réactions vis-à-vis des autres: impossibilité de se "vendre" devant un éventuel patron, attitudes émotives dénotant un complexe d'infériorité. Tout cela limite les possibilités réelles. Essayez donc de rechercher l'origine de vos réactions émotives, analysez-les, et finalement, maîtrisez-les en les acceptant.

Ne soyez pas négatif. L'émotivité n'est pas toujours une mauvaise chose. Les émotifs sont souvent des créateurs qui extériorisent par l'art ce qu'ils ne peuvent extérioriser par les mots. Soyez optimiste: voir des catastrophes partout amplifie encore les craintes. Souvent, ce que nous pensons intérieurement à propos de telle ou telle personne n'est que le reflet du comportement que nous aurions eu en pareil cas. Vous vous rappelez ce que nous avons dit de la projection? Imaginez que vous passez un oral d'examen: si, au lieu de dire: "Je suis tombé sur une peau de vache qui va m'avoir, et c'est bien ma chance", vous vous persuadez raisonnablement que ce n'est qu'un mauvais

moment à subir, que l'examineur, étant lui-même passé par ce type de situation, peut comprendre les réactions de ceux qui affrontent un oral, alors vous adopterez là une attitude qui diminuera l'anxiété de situation, source d'émotivité.

Apprenez à vivre dans le présent. La plupart des peurs dont vous souffrez sont dues à des situations hypothétiques, à des situations non réelles. Fatima a peur de parler en public, car elle est obnubilée par l'idée de ne pas être à la hauteur et de paraître ridicule. Naima a l'estomac serré à l'idée de passer au tableau, car elle est persuadée d'avance qu'elle ne pourra plus parler.

Evitez d'en faire trop. A force de vouloir faire trop bien, on risque d'échouer.

Avant de faire face à une situation qui vous paraît insurmontable, trouvez-vous un autre but à atteindre. Une avocate stagiaire, quelques jours avant sa première plaidoirie, se lança dans la peinture de son studio. Cette tâche l'absorba, tellement qu'elle n'eut plus le temps de s'appesantir sur ses angoisses.

Paniquant à l'approche des examens, un étudiant s'astreignait quotidiennement à faire une heure de bicyclette afin de mieux maîtriser son anxiété.

Soyez à l'écoute de votre corps. Quand on souffre d'angoisses injustifiées, il est conseillé de subir un examen médical sérieux: une mauvaise alimentation, la fatigue engendrée par le manque de sommeil ou simplement la maladie suscitent des états de ce type.

Je me souviens d'un ami, dont les gestes incontrôlés, les paroles hachées et les rougeurs subites sur le visage étaient dues à un début d'hypertension artérielle. Mais si les analyses ne révèlent rien d'anormal, voyez plutôt du côté de vos idées noires, de vos conceptions pessimistes de l'existence, et ne saisissez pas le prétexte de votre santé pour vous construire des alibis.

Ainsi, pour mieux communiquer, apprenez à mieux comprendre vos réactions pour comprendre celles des autres.

Aujourd'hui, les explications des comportements sont faites par les théories les plus diverses: la psychanalyse, la neurophysiologie, ainsi que l'astrologie et la numérologie. La physiognomonie détermine le caractère par l'apparence physique: ne dit-on pas qu'une silhouette bien charpentée et replète laisse entrevoir un caractère débonnaire, tourné vers les autres. Qu'une silhouette longue et sèche est bien souvent le signe d'une attitude réservée et d'un repli sur soi-même ! On peut néanmoins se poser la question suivante: comment se fait-il que l'image qu'on donne aux autres ne soit pas toujours compatible avec ce qu'on ressent réellement? Comment se fait-il qu'un chef de service, abusif avec son personnel, soit un agneau une fois rentré chez lui. Qu'un médecin affable et apprécié de tous révèle en famille un caractère d'ours mal léché !

3.3.2. Les mécanismes de défense.

L'identification et la projection constituent le moteur même de la communication. L'identification est un mécanisme psychologique inconscient par lequel un individu tend à ressembler à une autre personne. Chez l'enfant, l'identification est la première forme de l'attachement à un parent. L'enfant s'approprie le rôle et la puissance du parent. L'identification constitue donc l'un des mécanismes les plus importants de la formation de la personnalité, et de l'éducation.

Nous nous distinguons tous par la manière dont notre éducation nous a forgés. L'influence du milieu d'origine est prédominante, car c'est lui qui sculpte le caractère et fait la personnalité. La personnalité est un diamant avec de multiples facettes. Nous avons tous en nous, dès l'origine, de multiples traits de caractère, qui deviennent plus apparents au cours de l'existence. Ils se différencient au contact de l'environnement familial et social; ils induisent nos comportements; il y a les éternels optimistes qui vivent en fonction de l'avenir; ceux qui voient les choses dans leurs moindres détails; ceux qui ont

l'esprit synthétique; ceux qui sont poussés par une activité incessante; ceux qui restent passifs, se laissent dominer par les autres, ou ceux, plus fatalistes, qui vivent au jour le jour
Or l'homme, au cours de son développement et durant toute sa vie, est constamment soumis aux insatisfactions et aux conflits qu'il a rejeté dans son inconscient. Il doit lutter contre ses instincts et les interdictions sociales. Aussi, il va déployer toute une panoplie défensive, que nous appellerons **les mécanismes de défense**.

Nous avons parlé de la projection et de l'identification. Il existe un autre mécanisme de défense, c'est la **formation réactionnelle**: ainsi, une éducation trop rigide peut conduire un adolescent à devenir délinquant.

Nous cachons tous dans un coin de nous-mêmes une part d'orgueil, qui nous fait paraître différents, aux yeux des autres, de ce que nous ressentons en réalité: en un mot, nous compensons.

Pour mieux communiquer, apprenez à percevoir la façade des autres. Et, pour mieux comprendre les autres, prenez conscience de vos propres contradictions.

Dites-vous bien que la compensation soit bénéfique dans certains cas : l'enfant, qui se sent petit, joue à Superman ou aux pompiers; l'aveugle compense dans la musique. Peut-être avez-vous remarqué aussi que, souvent, les gens de petite taille ont tendance à s'habiller d'une manière plus originale que les autres. Mais la compensation n'est pas toujours aussi positive, car elle entraîne une fausse vision d'autrui et provoque des malentendus, voire des dialogues de sourds.

Acceptez-vous donc tel que vous êtes. Dites-vous bien que les autres ont des chances d'être comme vous.

Vos réactions ont sûrement des circonstances atténuantes. Vous subissez l'empreinte de votre passé. Mais ne vous retranchez pas pour autant derrière cette réalité. Ne baissez pas la tête, comme une autruche, en pensant ainsi éloigner une prise de conscience, certes pénible, mais assurément constructive.

Apprenez à dépasser les apparences. L'habit ne fait pas le moine. Toutes les réactions d'autrui, (surtout si elles sont excessives) peuvent être la conséquence de la mise en place de mécanismes de défenses, qui camouflent une autre réalité, génératrice de malentendus et de quiproquo.

3.3.3. Vaincre la timidité

Les timides sont-ils des émotifs? Pas nécessairement. Si l'émotif est souvent un personnage impressionnable, nerveux et sensible, le timide, lui, est plutôt réservé, gêné, embarrassé; en un mot, la timidité est un recul devant les autres, souvent dû à un complexe d'infériorité ou à la peur. Elle empêche d'avoir des rapports humains épanouissants, car le timide est excessivement replié sur lui-même.

Savez-vous cependant que la timidité n'est pas forcément un obstacle à la réalisation de soi?. Mais il y en a d'autres qui n'avouent pas et qui donnent le change en souffrant en silence.

Des enquêtes aux Etats-Unis ont montré que la timidité n'est pas un caractère irréversible: un certain nombre de personnes, timides à l'âge adulte, ne l'étaient pas dans l'enfance, et vice versa. Cela dit la timidité n'est pas forcément déplaisante, elle peut même avoir un certain charme: les personnes timides et discrètes, qui savent écouter sans se mettre en avant, peuvent au contraire favoriser le mécanisme de la communication. Mais il est vrai également que la timidité peut rendre plus difficile les rapports avec les autres, car elle

empêche souvent d'exprimer un avis, d'émettre des idées ou d'affronter un contact avec ses supérieurs. La timidité peut de ce fait entraîner un sentiment de déprime et de malaise. En réalité, la timidité est un besoin exagéré de sécurité. Alors dites-vous bien que si vous avez en face de vous une personne qui parle peu et qui paraît un peu sur ses gardes, cela peut être une personne timide, quelqu'un qui a peur d'être sous-estimé et jugé. C'est pourquoi il importe alors d'être à l'écoute de l'autre dans une atmosphère de détente, de chaleur et de compréhension. Il incombe donc aux parents de veiller très tôt à ce que les enfants se sentent aimés pour ce qu'ils sont réellement, afin qu'ils n'éprouvent jamais le sentiment que leur personne n'a de valeur qu'en fonction des succès qu'ils ont. Ne dites jamais à un enfant qu'il est pire que les autres: bien sûr, il pourrait avoir un sursaut de prise de conscience et essayer de s'améliorer; mais il pourrait aussi au contraire s'enfermer encore plus dans le personnage négatif que vous lui attribuez, ceci par réaction et aussi pour se prouver que malgré tout, vous tenez encore à lui. Soyez à l'écoute des timides. Ils ne sont pas de ceux qui savent faire remarquer leurs qualités et leurs efforts: les employés les plus timides peuvent être souvent des gens zélés. Les timides peuvent avoir un grand potentiel dans leurs mains, qu'ils n'arrivent pas à faire valoir. Les plus discrets sont souvent les plus consciencieux. Telle est la contradiction fondamentale de la timidité: c'est aspirer à se surpasser, tout en refusant la confrontation, même amicale, avec autrui. Comment y remédier? Si vous vous sentez atteint d'une timidité coriace, recourez à un spécialiste. Mais vous pouvez vous tirer d'affaire à force de volonté. Pour les grands timides, un bon point de départ consiste à ce qu'ils s'imposent des actions qui peuvent leur paraître à priori insurmontables: par exemple, aborder plusieurs personnes dans la rue, demander un renseignement dans un magasin sans rien acheter, ou se répéter chaque soir avant de s'endormir " Je ne suis pas timide" afin de s'en persuader. Vous devez apprendre à maîtriser vos inquiétudes, à dompter un imaginaire qui fait voir les choses en noir et qui crée des peurs inutiles. Exercez-vous à regarder votre interlocuteur en face. Mettez-vous dans la position d'un auditeur attentif. Prenez conscience des côtés négatifs de votre personnalité, mais cessez de vous noircir vous-même, car vous finirez à la longue par éveiller des doutes chez les autres. Vous le voyez, rien n'est réellement impossible.

Seconds conseils pour comprendre autrui.

Tout contact entre individus doit être fondé sur une relation de confiance et d'humanité. Cette relation se construit sur une base de sympathie et de loyauté réciproque. Il faut donc avant tout créer un climat de sympathie. Cette atmosphère s'établit d'autant mieux que celui qui parle, se sent écouté. Soyez disponible. Intéressez-vous à la personne qui vous parle, en tant que personne. Ce qui importe, c'est plus comment elle vit ce qu'elle raconte, que les faits par eux-mêmes. Ne soyez pas comme madame F. qui fut toute sa vie incapable d'établir une communication vraie et détendue avec sa fille. Chaque fois que sa fille voulait lui parler, sa mère lui coupait la parole. Finalement, la jeune fille savait par avance qu'elle tomberait mal et que, de surcroît, "on" le lui ferait sentir. Il est vrai que madame F., de caractère rigide et autoritaire, ne pouvait en aucun cas supporter d'être dominée par les autres. Toute initiative prise en dehors d'elle était vécue comme une agression insupportable, comme un crime de lèse-majesté. Le fait que sa fille, en continuelle quête de communication avec sa mère, voulût lui parler spontanément, était tout simplement vécu et senti comme une attaque personnelle.

Ne vous prenez pas pour une victime, chaque fois qu'on a besoin de vous: vouloir parler, c'est peut-être le signe qu'on a précisément besoin de vous.

Essayez de vous mettre dans la situation de votre interlocuteur et imaginez qu'on agissait pareillement avec vous! Se sentir écouté ne peut que réjouir l'interlocuteur: il renforcera sa confiance en lui. Il sera plus précis, étant certain qu'il existe à part entière puisque enfin, on fait attention à lui.

Soyez constructif. Le fait d'écouter les autres leur donne une certaine confiance en eux. Sans pour autant se prendre pour le centre de la terre, ils éprouveront (pour un temps) l'agréable impression d'être pris en considération pour ce qu'ils sont et non pour ce qu'ils représentent.

Laissez à votre interlocuteur le temps de s'exprimer. Ne lui répliquez pas au fur et à mesure qu'il parle: c'est le meilleur moyen pour le bloquer. Et si vraiment vous n'arrivez pas à vous maîtriser, si vous souffrez d'un désir très fort de couper la parole à l'autre, prenez-vous en main: exercez-vous le plus possible à vous manifester moins par des paroles que par des attitudes marquant votre intérêt pour votre interlocuteur et votre participation à la conversation.

Evitez de dire: " Je ne comprends pas". Votre interlocuteur risque de se sentir frustré. "Puisque l'on ne me comprend pas, peut-il alors se dire, c'est que je m'explique mal. Je ne suis donc pas capable de parler".

Soyez le miroir de l'autre. Autrement dit, exprimez en résumé ce qu'on vient de vous dire. Votre interlocuteur pourra ainsi compléter, préciser, remanier, en un mot clarifier ce qu'il a souhaité vous communiquer, sans pour autant se sentir amoindri. Savoir écouter n'implique pas qu'on doive écouter indéfiniment. Il arrive un moment où il faut mettre un terme à tout état de choses. Mais comment alors ne pas choquer l'autre?

Evitez d'être en contradiction violente avec votre interlocuteur. Il est vrai que la contradiction peut faire progresser un débat, une réunion ou une simple conversation. Mais dans la vie courante, mieux vaut temporiser et ne pas faire d'objections conséquentes. Montrez plutôt à votre interlocuteur qu'il a peut-être raison, mais que les autres n'ont pas non plus tout à fait tort: "Vous avez raison, mais ne pensez-vous pas que ce que vous dites pourrait être aussi envisagé sous l'angle de..." C'est ce qu'on appelle la dialectique de l'ange. Cela permet de donner un tour apaisé à la conversation.

Combien de relations amicales se sont effondrées après des discussions orageuses: chacun s'évertuait à convaincre l'autre de ce qu'il disait, restait sur ses positions et enlevait inexorablement à son interlocuteur toute possibilité de s'exprimer sur le sujet d'une manière différente.

Pour conclure un entretien, employez les derniers mots de votre interlocuteur, tout en reprenant brièvement ce qui vient d'être dit. Vous ferez ainsi coup double: d'une part, vous montrerez à votre interlocuteur que vous l'avez bien écouté; en outre, vous aurez clos vous-même l'entretien. Il est évident que dans certaines circonstances, une intervention nette et catégorique peut être nécessaire. Mais c'est à vous de le savoir et de le sentir.

Seconds conseils pour se faire comprendre.

Etre compris par les autres, c'est supposer que le message que vous avez émis a été bien reçu par votre interlocuteur, qu'il a été bien déchiffré. Parler, c'est prendre le risque de n'être pas compris. Il existe un moyen de vous assurer que ce que vous dites est bien reçu: c'est le dialogue. Un simple "oui", un simple "non" sont rarement les signes d'une réelle communication. Evitez cependant de demander à celui qui vous écoute s'il vous a bien compris: cela ne ferait que refléter un sentiment d'insécurité de votre part. Demandez plutôt, complice, si vous vous êtes bien fait comprendre. Ce sera le signe de votre désir de coopérer avec autrui, et, en même temps, une marque d'égard vis-à-vis de lui.

Soyez clair. N'hésitez pas (sans pour autant vous lancer dans des tirades interminables qui risqueraient en fin de compte d'impatienter celui qui vous écoute) à expliquer avec une grande précision ce que vous dites. Quelquefois, une information trop lapidaire, trop laconique peut prêter à équivoque. En voici un exemple.

Dans un grand magasin de livres, une cliente arrive avec un certain nombre de publications afin de les échanger. A sa grande surprise, la vendeuse lui répond, après avoir examiné ses livres: " Je ne peux ni les reprendre ni les échanger. Mais vous pouvez aller à tel ou autre endroit. Sûrement on pourra vous les reprendre". La cliente, outrée, met en cause la réputation de la maison et l'accuse de promesses mensongères, si bien que le chef de rayon intervient. Aimablement, il fait remarquer à la cliente récalcitrante que les livres en sa possession n'avaient jamais été achetés dans le magasin. Pour la vendeuse, il était d'une telle évidence que les seuls livres achetés en ce lieu pouvaient justifier des reprises et échanges, qu'elle n'en avait pas parlé: il manquait un maillon dans la chaîne de transmission de l'information.

Parlez en fonction de votre interlocuteur. Situez-vous dans son langage, ses conceptions, son mode de vie. Si une personne est gauchisante, ne lui parlez pas d'emblée des bienfaits de la droite! Ecoutez-la, en essayant de vous attacher plus à la manière dont elle vit son implication politique, qu'aux mots prononcés. Si vous vous adressez à une personne timide et réservée, mettez votre brio d'élocution naturel en réserve. Sinon vous risqueriez de la rendre plus réservée encore. Enfin évitez de vous imposer par un langage original et compliqué. Rien ne vaut la simplicité dans ce domaine. Si vous voulez être compris, mettez-vous dans le cadre de référence de celui qui vous écoute. Pour reprendre un proverbe slave, si vous entrez dans un groupe de corneilles, croassez comme ces corneilles.

Soyez convaincant. Ne sautez pas du coq à l'âne: suivez un fil conducteur. Cela sera d'autant plus fructueux, à la fois pour celui qui parle que pour celui qui écoute. Si vous sentez que ce que vous exprimez est peut-être difficile à comprendre pour celui qui vous écoute, n'hésitez pas à illustrer vos propos soit par des exemples, soit en racontant une anecdote. Mais ne vous noyez pas non plus dans des détails inutiles: cela risquerait d'ennuyer et d'irriter. Soyez sûr de toute façon que si l'auditeur est vraiment intéressé par ce que vous dites, il sera le premier à vous demander des précisions. Ne négligez pas le regard. Il est important de souligner de nouveau l'importance du regard: celui qui parle doit vivre ce qu'il dit par les yeux. S'il ne regarde pas son auditeur, celui-ci sera tenté de ne retenir que le côté formel de ce qui se dit, sans l'intégrer à une personne. Imaginez un professeur qui ferait son cours le nez baissé sur sa feuille, ou jetant subrepticement des coups d'oeil sur les côtés au lieu de regarder son auditoire!

Sachez qu'un coup d'oeil vif, une intonation ou un geste font plus pour retenir l'attention qu'un long laïus. Vous en serez récompensé: celui qui vous écoute aura envie de se mettre à votre place pour mieux comprendre ce que vous dites. Il suivra votre cheminement intérieur, il essaiera de mieux saisir les motifs qui vous poussent à vous exprimer, de comprendre vos arguments, de refaire l'itinéraire de ce que vous dites. En un mot, les yeux et les mimiques sont les sources d'un dialogue muet entre les interlocuteurs. On a besoin de cette complicité pour s'exprimer. Vous l'avez sûrement remarqué avec les artistes de scène: ils fixent un spectateur dans la salle tout au long de leur récita.

3.4. L'ART DE NEGOCIER

« Ce fournisseur m'a demandé une avance sur travaux et refuse de me livrer la machine commandée. Je lui colle un procès et il regrettera son comportement. »

« Un ancien collaborateur me met aux prud'hommes alors que je l'avais licencié à sa demande. Je suis profondément déçu par l'attitude adoptée par les cadres d'aujourd'hui et j'ai bien envie de tout laisser tomber »

« Les banques ne comprennent rien aux problèmes de l'entreprise. La preuve: on vient de me refuser le financement d'un projet très intéressant. »

Voici trois situations qui déboucheront nécessairement sur un conflit dont sortiront un gagnant et un perdant car à chaque fois l'un des « belligérants » ne saura pas négocier correctement.

« Il s'agit là de situations caricaturales », direz-vous. Le pensez-vous vraiment? Ne rencontrez-vous pas chaque jour des situations comparables avec votre conjoint, vos enfants ou vos amis? Ne vous arrive-t-il pas de regretter des accès de colère qui vous font perdre toute objectivité? Ne vous arrive-t-il pas également d'éprouver le sentiment d'être pris au piège dans des situations qui vous paraissent sans issue puis de vous rendre compte, après une nuit de sommeil, qu'elles étaient faciles à démêler? Certains dirigeants semblent parfaitement maîtriser l'art de comprendre autrui et de négocier pour désamorcer les conflits, aussi bien dans leur activité professionnelle que dans leur vie personnelle. Si vous pensez que l'aptitude à négocier peut être développée, acceptez de parcourir les pages qui suivent et peut-être y trouverez-vous quelques idées susceptibles de vous aider à mieux négocier.

Quelques suggestions pour mieux négocier.

Un bon négociateur « n'écrase » pas un ennemi pour « arracher » une victoire. Il sait que pour trouver une solution durable aux problèmes rencontrés il lui faut au contraire, satisfaire les aspirations de son interlocuteur en même temps que les siennes.

Cela paraît évident au premier abord mais vous savez qu'en situation conflictuelle les sentiments peuvent vous empêcher de vous mettre à la place de la personne avec laquelle vous négociez et qu'ils vous interdiront, par conséquent, de percevoir ses objectifs et ses aspirations. Ces mêmes sentiments fausseront également votre jugement et modifieront vos priorités allant parfois même jusqu'à vous faire oublier les buts que vous vous étiez initialement fixés.

Tous les grands négociateurs vous diront sans hésiter :

- pour bien négocier prenez le temps de bien vous préparer.

3.4.1. Préparez la négociation.

Imaginez d'abord le scénario de la future négociation, pensez au pire et, si vous disposez encore du temps nécessaire, entraînez-vous sur des cobayes.

Imaginez le scénario de ta future négociation. Et pour cela mettez noir sur blanc :

- - les quelques objectifs que vous désirez atteindre ;
- - les concessions que vous n'accepterez pas et sur lesquelles vous ne céderez pas ;
- - les objectifs que votre futur interlocuteur vous semble poursuivre ;
- - les propositions que vous formulerez et la tactique que vous adopterez pour satisfaire vos aspirations et les siennes.

Supposons, par exemple, que vous souhaitiez convaincre votre banquier de vous accorder un crédit pour financer de nouvelles installations. Votre objectif est très clair: obtenir un prêt de six millions de dirhams sur dix ans. Portez cependant cet objectif en gros caractères sur une feuille de papier. Cela vous évitera de l'oublier lorsque vous négocierez.

Essayez maintenant d'imaginer les attentes du banquier puis classez celles-ci par ordre d'importance décroissante. Vous vous tromperez peut-être mais vous éviterez probablement de considérer que votre interlocuteur vous ressemble et qu'il poursuit donc des objectifs qui rejoignent vos propres objectifs. Sur votre feuille de papier vous noterez peut-être les idées suivantes : mon banquier, chef d'agence, me paraît désireux d'occuper un poste plus important. Il doit donc plaire à sa direction en respectant les directives de celle-ci et nous pouvons supposer qu'elles consistent :

- à éviter de prendre trop de risques ;
- à augmenter le volume d'affaires et la rentabilité.

Le financier refusera donc mon dossier si les garanties offertes ne lui paraissent pas suffisantes et si la structure du bilan ne correspond pas aux normes fixées par sa hiérarchie. Il se préoccupera ensuite de la rentabilité de mon projet. Enfin, il s'interrogera sur l'opportunité de m'aider au détriment de nouveaux clients susceptibles, par leurs dépôts, d'augmenter le chiffre d'affaires de sa succursale. Pour avancer dans la préparation de votre future négociation, vous vous interrogerez ensuite sur la manière de procéder en vous posant les deux questions suivantes :

1. Quels arguments vais-je développer ?

Il s'agira de tous les arguments qui feront ressortir l'absence de risque pour un banquier :

- - garanties que je propose (nantissements notamment) ;
- - réalisme de mes prévisions de chiffre d'affaires ;
- - possibilités d'activités de substitution ;
- - caractère équilibré de ma structure financière.

2. Quelle attitude vais-je adopter ?

- - avant l'entretien, me renseigner sur les critères utilisés par le banquier pour analyser ses dossiers ;
- - durant l'entretien, revenir fréquemment sur les arguments qui feront ressortir l'absence de risque ;
- - adopter le comportement d'un professionnel qui maîtrise parfaitement son dossier et dont l'attitude détendue ne pourra que rassurer la personne qui l'écoute.

Prévoyez le pire. Avant de partir négocier prévoyez le pire afin de savoir ce que vous feriez s'il se produisait. Prévoyez notamment l'attitude que vous adopteriez si l'interlocuteur cherchait à provoquer en vous de fortes émotions en essayant de vous attendrir, de vous écraser de sa supériorité ou de vous mettre en colère.

Prévoyez également ce que vous feriez si, pour mieux mettre à jour votre personnalité, il vous faisait attendre, s'il vous accueillait en compagnie d'autres « examinateurs », s'il vous coupait sans cesse la parole, s'il employait des remarques insidieuses pour vous faire perdre patience, si, pendant que vous parlez ensemble, il était continuellement dérangé par le téléphone ou par ses collaborateurs.

Entraînez-vous sur des cobayes.

Les meilleurs cobayes sont souvent les enfants dont le comportement vous paraît irrationnel et dont les objectifs sortent de vos normes habituelles. La surprise qu'ils éprouveront devant votre changement d'attitude constituera votre meilleur indicateur de réussite !

Une « recette » qui donne souvent des résultats intéressants: si vous craignez une négociation difficile avec un personnage que vous redoutez, asseyez-vous sur une chaise et disposez un autre siège en face de vous. Imaginez maintenant cette personne assise là, devant vous. Décrivez-la physiquement, présentez-lui ensuite votre plaidoyer. Vous avez terminé ? Changez de chaise et mettez-vous à sa place. Imaginez chacune de ses réponses à chacun de vos arguments. Imaginez également les sentiments qu'elle éprouvera devant chacune des attitudes que vous adopterez durant votre plaidoyer.

Reprenez maintenant votre place initiale pour dresser la liste de vos points faibles et de vos points forts.

Pratiquez au moins une fois ce type d'exercice. Peut-être vous apportera-t-il quelques surprises.

3.4.2. Durant la négociation.

- Accrochez-vous à vos objectifs.

Rappelez-vous que votre but est d'inciter vos ouvriers à reprendre le travail, pas de leur faire regretter leur attitude; d'obtenir la machine que vous avez commandée, pas de vous venger sur un fournisseur défaillant ; de limiter au strict minimum le coût d'un procès, non de libérer votre agressivité en clamant l'ingratitude d'un collaborateur licencié.

- Maîtrisez vos émotions.

Pour ne pas perdre de vue ces objectifs, maîtrisez vos émotions. Dites-vous et répétez-vous que la plupart des échecs que vous enregistrerez lorsque vous négocierez proviendront de votre trop grande implication émotionnelle, et notamment de votre tendance à céder au sentiment de colère ou, au contraire, au sentiment d'impuissance.

* Essayez, par conséquent, d'évaluer en permanence votre émotivité.

- Posez-vous en permanence la question suivante: par quoi suis-je perturbé ?
 - par les demandes formulées par mon interlocuteur ?
 - par son attitude ?
 - par ma propre attitude ?
- Pour éviter, par ailleurs, un sentiment d'oppression qui risque d'accroître votre anxiété, maîtrisez le débit de votre voix et, comme nous l'avons déjà suggéré, pratiquez quelques exercices de respiration avant la négociation. Certains spécialistes d'expression orale recommandent de monter des gammes, d'autres suggèrent d'inspirer très fortement, de bloquer ensuite le souffle pendant plusieurs secondes puis de le relâcher et de recommencer plusieurs fois de suite. Cette recette donne généralement de bons résultats. Essayez-la.

* Restez en permanence à l'écoute de la personne qui est en face de vous.

- Surmontez la crainte qu'inconsciemment vous éprouvez devant des personnes dont vous pensez qu'elles pourraient vous faire changer d'avis.
- Surmontez la tendance naturelle que nous avons à sous-estimer les idées d'autrui.
- Montrez à votre interlocuteur que vous l'écoutez attentivement. Répétez au besoin ce qu'il vient de dire pour vous assurer que vous restez « sur la même longueur d'ondes».
- N'oubliez jamais qu'un message peut émettre des faits, des opinions et des sentiments. Des faits et des opinions peuvent être contestés. Par contre, il ne servirait à rien de contester des sentiments. Vous ne pouvez que tenter de les comprendre afin de mieux les respecter.

* Pour mieux maîtriser votre affectivité.

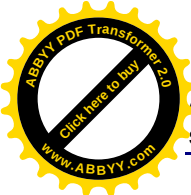
- Dites-vous que votre principal ennemi c'est vous-même. Si vous cédez à la colère, à l'agressivité, à la peur ou au sentiment d'impuissance, vous oublierez les objectifs que vous vous étiez fixés, vous oublierez également ceux de votre interlocuteur et vous dresserez une barrière quasi imperméable à la communication. Pour vous sortir de ce piège et prendre le recul nécessaire :
 - * ne considérez pas la personne en face de vous comme votre adversaire si elle adopte une position différente de la vôtre; les divergences profondes sont en effet très rares avant que les sentiments ne se mêlent de la discussion ;

* ne vous laissez pas « piéger » par votre obstination; dites-vous qu'une situation conflictuelle est toujours une source potentielle d'idées profitables; un conflit du travail vous donnera par exemple la possibilité de mieux percevoir les motivations profondes de vos subordonnés, ce qui vous permettra par conséquent d'envisager des mesures qui répondront à leurs motivations et déboucheront sur un accroissement de leur productivité ;

* vous éprouverez parfois le sentiment d'être totalement acculé par un adversaire redoutable; dites-vous alors que si vous ne pouvez plus reculer il ne vous reste plus qu'une seule solution: avancer! vous pouvez simuler la colère pour déstabiliser la personne avec laquelle vous négociez mais une telle solution constitue nécessairement un pis-aller; choisissez plutôt de reprendre votre souffle puis d'utiliser ces « pourquoi ? » qui amèneront cette personne à préciser son point de vue; peut-être alors de nouveaux « couloirs de négociation » apparaîtront-ils; si cette technique ne marche pas, demandez une suspension de séance et choisissez parmi les prétextes qui sont à votre disposition: (pause lavabo, pause café, nécessité de consulter vos collaborateurs, etc.).

➤ Essayez d'analyser et de canaliser l'affectivité de votre interlocuteur.

- Pensez d'abord que vous possédez probablement une part de responsabilité dans la situation que vous devez maintenant dénouer. Maîtrisez donc le sentiment d'antipathie que vous pourriez éprouver à l'égard d'une personne qui vous a fait perdre une position de force et n'adoptez pas comme devise « on ne négocie pas sous la contrainte ».
- Ne considérez pas l'attitude prise par votre interlocuteur comme étant définitivement arrêtée. Votre propre attitude va évoluer, pourquoi pas la sienne ?
- Dites-vous qu'une personne n'est pas uniquement gentille, agressive ou méchante. Tout dépend des circonstances.
- Écartez l'idée que vous pourriez lui faire avaler n'importe quoi. Tôt ou tard elle s'en apercevra.
- Rappelez-vous surtout que si vous-même ou votre interlocuteur adoptez une attitude qui ne correspond pas à votre tempérament, vous serez tenté plus tard d'adopter une attitude opposée. Évitez donc de « coincer l'adversaire ».
- * Si vous l'écrasez peut-être pliera-t-il l'échine avec un air brimé mais bientôt, à son tour, il essaiera de vous écraser.
- * Si vous-même vous vous laissez marcher sur les pieds et si vous trouvez un plaisir quasi morbide à vous lamenter pour mieux vous faire plaindre, tôt ou tard vous vous révolterez.
- * Si vous jouez un rôle de sauveur avec des personnes qui ne désirent pas jouer le rôle d'assisté, tôt ou tard elles s'efforceront de vous humilier.
- Méfiez-vous de l'euphorie et de l'excès d'optimisme. Ils vous donneront probablement l'impression de mais ils vivre des moments exaltants n'élimineront pas les dures réalités. Bien au contraire, ils contribueront à les aggraver en vous faisant perdre votre lucidité face à des personnes qui parfois en profiteront.
- Ne fuyez jamais les problèmes sinon ils reviendront avec plus d'acuité. Il existe trois types de fuite :
 - * la fuite par l'inactivité: « laissons les choses se décanter »;
 - * la fuite par une suractivité ou par une agitation qui cachera en réalité le désir de ne pas affronter la négociation ;
 - * la fuite par l'agressivité et par le transfert sur autrui de la responsabilité des difficultés rencontrées. Son ingrédient ? la critique systématique.
- Ne cherchez pas à faire la leçon aux autres, vous ne feriez qu'aggraver les tensions.
- Pas d'attaque, pas de chantage matériel ou psychologique, pas de jugement de valeur désagréable, vous conforteriez à coup sûr l'interlocuteur dans son attitude et vous vous enfermeriez dans un dialogue de sourds.
- * Ne dites pas à une personne qu'elle est malhonnête, dites-lui plutôt que vous la considérez comme une personne honnête. Peut-être voudra-t-elle mériter le compliment que vous lui décernez. Si cela vous coûte trop d'efforts, demandez-lui calmement pourquoi elle vous a demandé telle ou telle somme, tel ou tel service.



* Considérez l'agressivité de votre interlocuteur comme l'expression d'un malaise, d'un sentiment d'infériorité et surtout comme le désir d'obtenir des informations susceptibles de le rassurer.

➤ Écoutez et bannissez les questions fermées.

Rappelez-vous sans cesse que votre capacité à écouter résultera de votre maturité émotionnelle mais également de votre objectivité qui vous permet de comprendre qu'il peut exister des points de vue différents du vôtre tout en étant également respectables. Elle dépend aussi de votre curiosité intellectuelle qui vous pousse à souhaiter vous enrichir de la connaissance d'autrui. Pour développer ces qualités, appliquez la technique suivante : restez en état de réceptivité, interdisez-vous de porter tout jugement de valeur sur les affirmations de vos interlocuteurs et posez-vous sans cesse ces questions: « Que souhaite-t-il me dire ? », « Que ressent-il ? ».

Rappelez-vous que les questions fermées appellent comme réponse un simple oui ou un simple non et qu'elles ne vous donneront par conséquent aucune information sur les attentes des personnes avec lesquelles vous négociez. Elles risquent au contraire de les frustrer, d'augmenter leurs exigences et de transformer un entretien courtois en pugilat. Pour éviter ces pièges, inspirez-vous des questions qui suivent: « Qu'en pensez-vous ? », « Que voulez-vous dire par ceci... ? », « Parlez moi de votre idée... », « De quoi s'agit-il ? », « Pour quelles raisons... ? ».

*** Quelques « recettes » qui marchent ou... qui parfois ne marchent pas.**

- Face à des personnes dont vous estimez qu'elles ne se comportent pas loyalement, essayez de rester vous-même et accrochez-vous par la pensée aux objectifs que vous désirez atteindre.
- N'acceptez pas les insultes sinon votre interlocuteur n'éprouvera plus de respect pour vous et bientôt il cherchera à vous écraser. Précisez à votre « adversaire » que s'il poursuit dans cette voie vous interromprez la négociation.
- Si votre interlocuteur commence à hausser le ton tout en lançant pêle-mêle une foule de griefs, restez calme car ce « vidage de sac » lui sert peut-être à se libérer de son anxiété. Si vous bridez prématurément cette décharge d'affectivité elle resurgira plus tard avec une violence accrue. Restez de marbre, le calme reviendra. Gardez-vous alors d'humilier la personne par des paroles blessantes ou par des remarques ironiques.
- Adoptez la même attitude avec ceux qui vont « vider leur sac » dans le but de vous mettre en colère. Ils savent que si vous tombez dans le piège vous oublierez vos objectifs et ils en profiteront pour vous extorquer des concessions qu'ensuite vous regretterez. Avec ceux-là restez silencieux et contentez-vous de laisser filtrer un petit sourire dubitatif. Vos « adversaires » risquent alors de perdre leur calme, d'en rajouter et de vous donner des armes pour les contrer.
- Restez également détendu avec ceux qui mèneront « un baroud d'honneur » à la fin d'une négociation. Cette attitude cache le plus souvent leur déception. Laissez-les sauver la face et contentez-vous de résumer tout ce qu'ils ont obtenu de la négociation.
- D'une manière générale, avec un agressif tentez de recentrer le débat sur un terrain qui permettra l'échange : ses objectifs notamment. S'il vous ramène à la source du conflit, gardez votre calme et consolez-vous à l'idée qu'il a perdu son objectivité et que vous maîtrisez mieux que lui votre affectivité.
- Si, durant l'entretien, vous éprouvez des difficultés à vous contrôler, essayez de différer la décision et faites-vous conseiller par une personne extérieure au conflit. Elle jugera probablement la situation avec plus d'objectivité que vous.
- Pour prendre la parole aux bavards, attendez qu'ils reprennent leur respiration et, à ce moment précis, placez ce que vous avez à dire. Cela leur donnera l'impression que vous enchaînez sur les idées qu'ils viennent d'exprimer et vous éviterez l'accusation de grossièreté.
- Avec ceux qui n'écoutent pas, soyez calme et ferme. Dites-vous alors qu'ils sont maladroits et que tôt ou tard vous obtiendrez donc satisfaction. Demandez-leur simplement s'ils ont bien compris ce

que vous venez de dire. Faites-leur au besoin comprendre que c'est en trouvant ensemble un terrain d'entente que vous sortirez ensemble de l'impasse.

- Avec ceux qui font traîner les choses en longueur et ceux dont l'indécision pourrait vous agacer, gardez également votre calme car vous déboucherez plus tard sur une solution qui vous conviendra probablement.
- Essayez de mettre les anxieux à l'aise. Faites-leur oublier leur anxiété en examinant avec eux, d'une manière détaillée, les différentes actions que vous pourriez envisager pour chacun des problèmes rencontrés. N'hésitez pas à mettre cartes sur table en leur faisant part des sentiments que vous éprouvez. Peut-être en feront-ils autant et vous progresserez ensemble plus rapidement. Adoptez le même comportement avec ceux qui jouent un rôle qui les dessert et dont l'attitude autoritaire cache en réalité la faiblesse.
- Demandez au manipulateur « d'annoncer la couleur ». S'il continue de manipuler, retournez ses armes contre lui. Si vous le sentez très désireux d'aboutir, laissez-lui entendre que vous commencez à vous désintéresser de la négociation. Faites-le parler pour détecter ceux de ses points faibles que vous pourrez exploiter, pour savoir également quelles sont les informations qu'il aimerait recevoir et pour découvrir les valeurs auxquelles il tient beaucoup. Montrez-lui que vos propres valeurs rejoignent les siennes et que vos intérêts convergent. Si, par exemple, il se déclare désireux d'améliorer les relations humaines au sein de l'entreprise, et si vous êtes préoccupé de préserver la rentabilité de celle-ci, comment pourrait-il refuser des mesures susceptibles «d'améliorer la rentabilité par l'amélioration des relations humaines»?

3.5. LA MAITRISE DE SOI

3.5.1. Savoir maîtriser ses attitudes.

Nous avons abordé au premier chapitre le langage non verbal, dont les gestes et la mimique sont les éléments importants. Le geste est le rival de la parole et, avec le visage, le regard, le maintien et les mains, il renforce la pensée. Lorsque vous parlez, que ce soit lors d'une conversation à deux, d'une réunion ou d'un débat public, vous êtes vu et interprété par ceux qui vous entendent.

Dites-vous bien qu'hélas! (la nature humaine étant ainsi faite) tout ce qui paraîtra artifices, fioritures, platitudes, absurdités, sera relevé, interprété souvent avec cruauté par un interlocuteur ou un auditoire victime de ses projections personnelles.

Les signes non verbaux sont autant de mots qui viennent renforcer, moduler, altérer, corriger le langage verbal issu de la pensée, les mots qui s'enchaînent et s'égrènent dans les phrases que vous prononcez.

Mais êtes-vous conscient, quand vous faites une grimace à la place d'un sourire, quand votre doigt s'égare sur votre nez ou sur le lobe de l'oreille, quand vous chatouillez votre moustache, votre barbe, ou plus simplement votre menton, quand vos sourcils s'élèvent ou que vous enroulez une mèche de cheveux autour de votre index, que vous êtes vu par les autres sans pour autant vous voir vous-même? Le langage non verbal reflète souvent notre vie intérieure d'une manière incontrôlée (tics, toussotements, raclements de gorge, mimiques mal maîtrisées, gestes démesurés, regards fuyants). Ces signes viennent gêner, perturber la communication, ils se superposent aux paroles en freinant l'échange au lieu de le faciliter.

Vous mesurez certainement l'importance de la maîtrise de soi dans ce domaine. Il faut faire en sorte que le non verbal soit conscient, volontaire et synchrone avec les paroles exprimées; qu'il joue un rôle de renforcement, de modulation ou de confirmation de l'expression orale. Ainsi, lorsqu'on est content, on sait trouver les gestes qui reflètent le contentement. On est déçu, et le geste exprimé est approprié à la déception. Enfin l'on est convaincant lorsqu'on trouve des gestes convaincants. Le geste et

l'attitude sont donc deux éléments qui, comme la parole, font comprendre le contenu de ce qu'on veut dire.

Vous avez sûrement remarqué qu'on arrive souvent à faire comprendre aux autres, par notre attitude et par nos gestes, beaucoup plus que ce qu'on leur dit. Le langage gestuel est parlant en lui-même, expressif, plein de significations; mais il est aussi le plus souvent freiné, modéré, inhibé, soit par un repli excessif sur soi-même, par la timidité, soit par le contexte social. Il est de bon ton, par exemple, d'avoir une attitude distante, réservée, rigide, autrement dit ne pas laisser filtrer ses sentiments; car toute libération de l'expression serait une atteinte au bon genre et au bon ton. Cette réserve est à la fois le style d'une certaine couche sociale et le vice d'une société qui, axée sur la rentabilité, la technicité, l'expansion, amoindrit et freine l'expression pure.

Il faut donc apprendre à se servir des gestes. On ne peut avoir de l'emprise sur notre aspect, c'est-à-dire sur la manière dont nous sommes perçus par les autres, qu'en libérant nos émotions et nos sentiments par le geste. Faire des gestes est en effet libérateur. C'est une sorte de "catharsis".

La catharsis vient d'un mot grec qui signifie purification, purgation. Ce terme fut employé par **Aristote** dans sa *Poétique* pour définir les effets de la tragédie sur les spectateurs. Ceux-ci sont rarement passifs: le plus souvent, ils participent à l'action par l'imagination, en s'identifiant à l'un des personnages de la tragédie, et en ressentant les émotions par la voix et les gestes: ovations, hurlements, gestes de menaces ou d'encouragement, etc.

A la fin du dix-neuvième siècle, ce terme de catharsis fut repris par le célèbre neuropsychiatre autrichien **Sigmund Freud**, pour désigner l'effet salutaire provoqué par le rappel à la conscience d'un souvenir à forte signification émotionnelle, refoulé, enseveli au fin fond de l'inconscient. La méthode cathartique est utilisée en psychologie pour sa valeur thérapeutique. Les techniques employées varient de la psychanalyse classique au psychodrame, sorte de jeu théâtral improvisé qui vise à développer activement la spontanéité des participants: ceux-ci doivent être tout à fait naturels, jouer leur propre personnage pour eux-mêmes, sans chercher à exercer un effet sur les spectateurs.

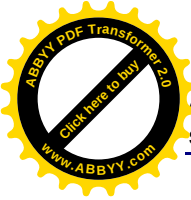
Voici quelques exercices qui vous permettront de réfléchir et de prendre conscience de vos attitudes par la mimique et les gestes que vous effectuerez.

Exercices pour maîtriser les expressions du visage.

Essayez de simuler avec le visage les sentiments, les émotions ou attitudes suivantes, en vous mettant debout devant une glace. Certes, ce n'est pas toujours facile et agréable de s'y voir, surtout si l'on est timide et anxieux; mais c'est un excellent moyen de se contrôler et de prendre conscience des expressions de son visage :

- la peine et la joie;
- la colère et la tendresse ;
- la tristesse et la gaieté ;
- le souci et le contentement;
- la désapprobation et l'approbation;
- l'indifférence et la compréhension;
- l'hypocrisie et la sincérité;
- l'apathie et l'exaltation;
- la déception et l'enthousiasme;
- l'ironie et la bienveillance;
- le dégoût et l'attrait.

Ceci à titre d'exemple. Il est bien entendu que vous avez le libre choix des émotions, des sentiments ou des attitudes que vous avez l'intention d'exprimer. Il s'agit de faire passer l'expression des sentiments que vous allez mimer dans les mouvements des muscles de votre visage: essayez de vous concentrer sur le mouvement de votre visage, qui vous permet d'exprimer tel sentiment, telle émotion. Prenons par exemple le contentement, exprimé par le sourire, et à l'opposé le dédain,



signalé par une moue. Vous utilisez ici principalement les muscles de la bouche: en les étirant quand vous exprimez le contentement; en avançant et en resserrant les muscles des lèvres lorsque vous faites la moue. Pour cet exercice, vous pouvez accompagner vos mimiques par des exclamations, -si toutefois cela peut vous aider.

Exercices pour exprimer ses émotions avec le corps.

Premier exercice: toujours le même principe. Mettez-vous debout devant une glace et essayez d'extérioriser les attitudes, émotions et sentiments ci-dessus, en faisant abstraction, cette fois, de l'expression de votre visage: n'utilisez que votre corps, vos bras, vos mains.

Second exercice: faites une mise en scène à votre convenance, ou mimez la situation suivante en vous identifiant au personnage principal: un joueur de tennis joue avec un coéquipier; il lance la balle, la rattrape, la relance, la rate, on la lui rapporte. Il la relance, la rattrape, et au bout de trois fois la rate de nouveau. Ayant récupéré la balle, pris de rage, il la jette par terre et abandonne la partie. Essayez de qualifier vos gestes: sont-ils précis ou non? Crispés ou décontractés? Mous ou fermes? Rapides ou lents? Amples ou étriqués? Essayez d'analyser vos impressions, de voir ce qui peut vous gêner dans l'exécution de ces gestes, de vous demander comment pourrait vous percevoir celui qui vous aurait observé, en essayant de vous mettre à sa place. Etes-vous content de vous ou, au contraire, vous sentez-vous ridicule? Auquel cas réfléchissez aux moyens d'être plus à l'aise.

Exercices où il faut maîtriser à la fois son visage et ses gestes.

Essayez de mimer la scène suivante pendant au moins cinq minutes, en faisant évoluer la situation au gré de votre inspiration.

Vous êtes un professeur d'art dramatique qui dirige la répétition d'une pièce de théâtre. Il éprouve intensément les sentiments, les émotions et les attitudes de ses personnages et veut les communiquer à ses élèves comédiens.

Voici d'autres scènes à mimer, principalement centrées sur l'émotion. Vous devez les vivre comme si elles étaient vraies.

La peur : vous êtes assis tranquillement, et vous jouez avec votre chat. Brusquement, le chat s'énervé et sort ses griffes. Vous essayez de l'amadouer sans succès et, paniqué, vous le laissez choir.

L'agacement : vous vous prélassiez avec délice au creux des roches noires de la crique. Vous laissez peu à peu une agréable torpeur vous envahir, quand soudain vous sentez un effleurement bizarre: réalisant que c'est une mouche, vous la chassez d'un geste de la main. Mais elle revient. Vous vous levez et vous la renvoyez à grands coups de serviette. Opiniâtre, elle récidive. Alors vous capitulez et vous quittez la plage.

L'angoisse : vous allez à un rendez-vous. Vous arrivez en avance et vous attendez. Le temps passe, la personne ne vient pas. Vous devenez de plus en plus inquiet. Brusquement, vous êtes pris d'angoisse. Vous devez exprimer votre angoisse avec votre corps.

On passait parfois son temps, l'après-midi ou le soir, à faire des **improvisations verbales**. Tout en ayant un jeu de compagnie agréable, ces improvisations permettaient probablement aussi de libérer les joueurs de certains freins inhibant le comportement. On pensait tromper l'ennui, mais on était alors loin de songer aux effets libérateurs de l'expression. Servez-vous d'un magnétophone, afin de vous entendre et de pouvoir réfléchir sur la manière dont vous vous êtes exprimé. Ainsi, vous pourrez vous corriger afin d'améliorer votre expression. Vous pouvez moduler ces exercices à votre gré; les faire seul, en famille ou entre amis; en les considérant comme des jeux ou comme une thérapie.

Mais avant d'aborder le thème de la voix, parcourons rapidement les diverses significations des différents gestes, mimiques, et attitudes possibles, afin de mieux les connaître et de mieux les maîtriser.

Les gestes des bras. Ils sont le résultat de la mise en action des épaules, des avant-bras et des bras. Ils font partie de "l'expression corporelle", et leurs variations sont infinies. Ils ont des significations qui peuvent être positives ou négatives.

Significations positives

Donnent vie à la parole.
Synchronisés avec la parole, ils peuvent renforcer sa signification, la moduler ou tout simplement la confirmer.
Peuvent avoir un effet libérateur.
Peuvent donner une contenance à ceux qui ont le trac et leur permettre de sauver les apparences.

Significations négatives.

Des gestes démesurés peuvent signifier un manque d'emprise sur soi ou un excès ou de nervosité.
Parfois, ils peuvent révéler une intention de se faire valoir d'une manière excessive, en se donnant une fausse importance.

Les jeux de mains. Ils sont révélateurs de l'intention ou de l'émotion, à travers leurs multiples mouvements: se croisant, se décroisant, se serrant, se desserrant, s'ouvrant et se refermant, se crispant ou se détendant, sans oublier les doigts qui s'abstiennent rarement de mimer ou de bouger.

Significations positives

Renforcent la parole.
Reflètent la pensée.
Reflètent la décontraction ou le dynamisme.
Peuvent se substituer à la parole pour l'affirmer, l'infirmier ou au contraire marquer le scepticisme.

Significations négatives

Traduisent le trac.
Reflètent la contradiction, l'impatience ou bien l'inquiétude.
Peuvent être le reflet de l'anxiété ou de l'apathie.
Peuvent trahir un excès de nervosité.

Les mouvements de la tête. Ils se manifestent par des balancements, des hochements, des étirements.

Significations positives

Renforcent les intonations.
Mettent en relief les phrases.
Peuvent prendre la place de la parole, pour affirmer, infirmer ou nuancer.

Significations négatives

Si excessifs: dénotent un manque de contrôle de soi.
Peuvent aussi signifier le doute, le scepticisme, voire la désapprobation.

Les mimiques. Ce sont les expressions du visage: front et sourcils qui se plissent, narines qui frémissent, grimaces, sourires ou rictus, narines qui se tendent ou se détendent, tics (bouche en coin, bouche en creux, oeil qui clignote). Elles peuvent avoir de multiples significations.

Significations positives

Reflètent le degré d'implication de l'orateur.
Renseignent sur le degré d'écoute de l'auditeur.
Reflètent l'aisance.

Significations négatives

Une mimique trop figée peut signifier un excès de tension qu'on voudrait maîtriser; une mimique trop mobile, un conflit intérieur.

"Que l'importance soit dans ton regard, et non dans la chose regardée" (André Gide). Avoir le **regard** fixe, vide, fuyant, instable, faire des yeux ronds, les lever au ciel, avoir le regard vague ou au contraire mobile, concentré ou "ailleurs", ce sont autant d'éléments pour juger d'un caractère, autant d'éléments qui trahissent un état d'âme. Il est donc utile de les connaître afin de pouvoir mieux les maîtriser.

Significations positives	Significations négatives
Renseigne sur la capacité d'écoute de l'auditeur, sur le degré d'implication de l'orateur.	Désinvolture.
Reflète les sentiments (tendresse, compréhension, bienveillance, etc.).	Agressivité.
Reflète votre vie intérieure.	Moquerie.
	Hypocrisie.
	Ironie.
	Ennui.
	Partialité.
	Fausseté.

Ce ne sont que quelques significations à titre indicatif; mais la gamme expressive des yeux est infinie.

La position du corps. La position des jambes (pliées, croisées, étendues, écartées ou serrées), la façon de se lever et la manière de s'asseoir, le maintien du buste (penché en avant, en arrière, ou au contraire bien droit) montrent le degré d'assurance ou de timidité, de désinvolture ou d'implication, de conformisme ou de non-conformisme, de conviction ou de scepticisme. La position du corps traduit le tempérament de l'individu, c'est-à-dire l'ensemble des facteurs biologiques qui constituent, avec les facteurs psychologiques, la personnalité.

Les mouvements du corps. Tourner au rond, se lever, se rasseoir, se redresser ou au contraire se pencher, se tasser ou frapper le sol du pied, ce sont autant de signes qui indiquent la manière dont vous vivez le dialogue: agacement, contentement, inquiétude ou non, étonnement, impatience. La position de votre corps et ses mouvements peuvent contribuer à vous faire sentir bien dans votre peau, car ils agissent sur la respiration et sur l'influence que vous pouvez exercer sur les autres.

Les bruits. Les raclements de gorge, toussotements, soupirs, exclamations tapotements des doigts, reniflements peuvent être les symptômes de la gêne ou de la timidité. Mais ils peuvent être aussi perçus comme un désir de s'imposer ou comme une volonté de se manifester sans prendre la parole.

L'attitude par rapport aux objets. Griffonner, faire des dessins, tapoter avec le stylo, jouer avec ses boutons de manchettes ou avec une mèche de cheveux, ôter et remettre machinalement ses lunettes, regarder sa montre de façon répétée. Ces attitudes peuvent être une recherche de contenance. Elle peuvent aussi trahir un désir de s'isoler par rapport à ce qui se passe autour de soi (car on est las, ennuyé, indifférent) ou servir d'exutoire à la tension nerveuse, au trac, en un mot à l'inquiétude.

Les réactions physiologiques. Haleter, trembler, bégayer, avoir trop chaud ou trop froid, pâlir, rougir, se crispier ou ronger ses ongles, ce sont des signes révélateurs d'émotivité. Ils reflètent l'émotion, l'anxiété et la tension intérieure.

Tout ce qui a été abordé dans ces pages a uniquement pour but d'évoquer l'importance de ces gestes, mimiques et attitudes, afin de vous permettre de mieux les connaître et ainsi de mieux les utiliser comme moyen d'expression.

3.5.2. Savoir maîtriser sa voix

"Sois productif et parle" titrait un mensuel. A l'heure du marketing, des négociations, du droit à la parole des travailleurs et des femmes, mal s'exprimer est un handicap sérieux, une "infirmité" qu'il vaut mieux enrayer ou alléger le plus vite possibles. Avoir des qualités telles que l'efficacité,

l'acharnement au travail, l'assiduité, la polyvalence, l'érudition et l'honnêteté, est aujourd'hui un piètre atout si l'on n'est pas aussi homme ou femme de communication. Parlons donc de la voix. La voix est constituée par l'ensemble des sons qui sortent de la bouche de l'homme. Les voix humaines se répartissent (en gros) en deux catégories: les voix d'hommes (qui sont les plus graves) et les voix de femmes, dont le registre est plus élevé d'un octave. Les voix d'enfants sont rangées avec les voix de femmes. La voix est le véhicule de ce qui est dit, du message oral. Il s'agit pour nous de comprendre quels sont les éléments, ayant rapport à la voix, qui font que les paroles sont plus ou moins comprises, enregistrées, acceptées par les autres.

Le son de la voix naît dans le larynx (situé dans la partie moyenne et antérieure du cou), et ce par l'intermédiaire du cerveau qui envoie un stimulus nerveux sous forme d'ondes pour "activer" les cordes vocales. L'*intensité* du son (amplitude des ondes) et le *timbre* (qualité qui distingue deux sons de même hauteur et de même intensité) constituent, avec la *tension* et la *longueur* des cordes vocales qui font vibrer l'air (déterminant ainsi la *hauteur* du son), la propriété de la voix.

L'étendue des timbres est large: elle va du timbre sourd (voix caverneuse) au timbre sonore (voix perçante), en passant par les timbres dits grave (voix basse) ou aigu (voix claire et perçante, voire criarde). L'important ici, c'est d'être conscient de son type de voix, afin de mieux la placer.

Sachez que la parole relève avant tout du domaine de la physiologie: pas de souffle, pas de voix. La puissance de la voix dépend, nous en avons parlé plus haut, de l'expiration et des vibrations plus ou moins larges des cordes vocales. Ainsi, lorsque nous sommes émus ou tendus, les cordes vocales le sont aussi, et la voix soit s'étrangle ou s'étouffe à demi, soit au contraire s'élève.

Si vous voulez éclaircir votre voix, ne toussotez surtout pas, ne vous raclez pas la gorge: respirez.

Deux éléments principaux interviennent dans la manière de s'exprimer: *l'articulation et le débit*. Il ne s'agit nullement de parler d'une manière appuyée, artificielle, précieuse: cela deviendrait vite ennuyeux, ridicule. Mais il faut bien articuler, c'est-à-dire "faire entendre les différents sons d'une langue" ou, en d'autres termes, faire en sorte que les sons soient nettement entendus par ceux qui écoutent.

3.5.2.a. La diction.

Penchons-nous un instant sur les concepts de prononciation et d'articulation.

Prononcer. C'est faire entendre des mots en exprimant des sons par l'intermédiaire de la voix, et ce à l'aide de la langue et des lèvres. Nous n'allons pas explorer les mystères de la prononciation. Sachez cependant que celle-ci peut permettre de situer celui qui parle. Elle peut trahir les caractéristiques de sa personnalité, révéler, par exemple, des tendances au laisser-aller, à l'arrogance, au snobisme ou au pédantisme, à la familiarité, à la grossièreté ou la fatuité. Elle peut aussi trahir l'appartenance sociale et régionale.

Articuler. C'est prononcer distinctement, nettement, en marquant les syllabes et les mots. Remplir l'espace vocal grâce à une bonne gestion de son air, ce n'est pas tout. L'essentiel, c'est de bien articuler. Devant quelqu'un qui n'articule pas, on doit mobiliser ses méninges pour compléter le sens des phrases entendues. On court alors le risque de se tromper, de déformer et de mal interpréter la pensée de celui qui parle.

Trop souvent, on mange les mots, on oublie des syllabes, on avale les finales, on parle trop vite, on n'ouvre pas assez la bouche, et on ne remue pas assez les lèvres.

Voici des exercices pratiques qui vous aideront à mieux articuler si vous avez des problèmes à ce niveau: les blocages se manifestent généralement sur la prononciation de certains sons, par l'ânonnement de certaines syllabes, par les bredouillements, par la sensation de bouche pâteuse. Dans l'articulation, seules les lèvres et la langue interviennent.

Exercice n° 1: Lisez les phrases suivantes, puis prononcez-les à haute voix, d'abord lentement (en articulant et en détachant chaque syllabe), puis de plus en plus vite, sans toutefois exagérer: ce n'est pas un concours de vitesse, respectez votre rythme personnel.

Papa boit dans les pins, papa peint dans les bois, papa boit et peint.

Dis-moi, petit pot de beurre, quand te dépetitpotdebeurreras-tu? Je me dépetitpotdebeurrerai quand tous les petits pots de beurre se depetitpotdebeurreront.

Je veux et j'exige. (Bien faire la liaison.)

Un chausseur sachant chausser chausse sans cesse.

Un chasseur sachant chasser sans chien sait chasser.

Vous devez certainement connaître d'autres phrases de ce type. Faites appel à votre mémoire d'écolier.

Exercice n° 2: Vous allez vous servir d'un crayon. Tenez-le longitudinalement serré entre les dents, légèrement axé vers le haut. Laissez l'intérieur de la bouche libre, et maintenez le crayon tout en mettant en avant la mâchoire inférieure. Prononcez les phrases précitées plusieurs fois de suite, le crayon dans la bouche. Si la mâchoire se crispe, arrêtez-vous. Essayez ensuite de prononcer à nouveau ces phrases, cette fois sans crayon. Vous devez, en principe, constater une certaine amélioration. Un exercice quotidien de quelques minutes peut pallier une réelle difficulté à ce niveau. La suppression de la prononciation de certains **e**, peut être un signe d'insuffisance articulaire, quand ce n'est pas simplement une négligence: pass(e)port, ach(e)ter, j(e)ter, l(e)ver, m(e)ner. Pour s'entraîner à bien articuler, il faut absolument s'enregistrer sur un magnétophone et s'obliger à lire à haute voix, en détachant bien les syllabes et en étudiant les liaisons. Il ne s'agit pas de donner un cours de diction: l'essentiel est ici de disposer d'un moyen de se rendre compte de l'impression qu'on peut susciter chez les autres. Constatez si vous vous comprenez vous-même; mesurez vos progrès et augmentez ainsi votre confiance en vous.

Le débit.

Le débit, c'est-à-dire la vitesse à laquelle nous parlons, se mesure par le nombre de mots à la minute. Il va sans dire que la vitesse à laquelle on parle affecte la qualité de la compréhension de ce qui est dit. Un débit trop rapide perturbe l'écoute et oblige à mobiliser l'attention pour comprendre ce qui se dit, à restructurer les différents éléments entre eux. Cela ne va pas sans risques: déformations de la pensée, agacement, perte de temps. A l'opposé, un débit trop lent risque d'ennuyer l'interlocuteur, et même de l'endormir.

Quel est le débit idéal? Pour certains spécialistes de la parole, il oscille entre 120 et 160 mots à la minute. Il dépend de la respiration: si celui qui parle aspire bien par la bouche et le nez, régulièrement et sans bruit, il peut varier son débit facilement et en connaissance de cause. Parler vite et par à-coups est souvent lié à une mauvaise respiration.

Les variations de débit soulignent l'intentionnalité de ce qu'on dit. Elles intensifient la charge affective des paroles, concrétisent et modulent l'intention. Un débit lent, entrecoupé de pauses, donne de l'autorité, de la gravité, du sérieux, voire de la solennité au discours. A l'opposé, un débit rapide, saccadé, accéléré peut signifier l'empressement, la joie, le dynamisme, la colère, le manque de temps, les conflits intérieurs. Quoi qu'il en soit, le débit ne doit pas être monocorde: ce serait le

comble de l'ennui. Il doit subir des variations. Ces variations, répétons-le, soulignent l'intentionnalité de ce qu'on dit: un ralentissement favorise les définitions, les questions ou explications. Le débit s'accélère sur ce qui est moins important, futile, ou sur des digressions.

Une écoute aisée dépend du débit de ce qui est dit: c'est en observant le visage de votre interlocuteur que vous connaîtrez son degré d'adaptation à votre débit: un visage attentif, souriant ou concentré laisse entendre que votre débit plaît à votre interlocuteur, qu'il favorise son écoute. Au contraire, un visage ennuyé, renfrogné, avec un regard endormi laisse entendre que votre débit irrite, que votre interlocuteur éprouve un désintérêt total vis-à-vis de ce que vous dites.

Le débit peut aussi renseigner sur la charge affective de nos paroles: sa rapidité peut signifier l'empressement, l'optimisme; sa lenteur peut être un reflet de la nonchalance, de l'indolence, de l'apathie ou de l'ennui. Les temps de pauses sont les modulateurs du débit: une parole rapide, pleine de verve, mais marquée de pauses (plus ou moins longues) aura plus de significations qu'une parole lente, traînante, sans silences. Nous retrouvons ici le bien-fondé du silence: le silence fait ressortir toute la puissance des mots; il les souligne, il les encadre en leur faisant prendre toute leur signification, il leur confère de la puissance.

Le silence et le débit soulignent le déroulement de la pensée; ils révèlent les aptitudes à se mettre à la portée de l'interlocuteur. En somme, les variations du débit et les temps de pauses qui l'accompagnent, sont aussi les signes du respect qu'on accorde et qu'on doit à autrui.

L'intonation.

Avez-vous remarqué que, souvent, ce qui déplaît chez un orateur, ce n'est pas tant l'opinion ou l'idée qu'il émet, mais le ton sur lequel il s'est exprimé? Une intonation différente peut donner au même mot un sens différent. L'intonation, c'est l'expressivité de la diction. Mais les intonations que nous donnons à ce que nous exprimons sont souvent involontaires, non réfléchies, inconscientes. C'est pourquoi il nous incombe de prendre conscience des effets de l'intonation afin de mieux les maîtriser. La modification du ton peut à elle seule changer le sens d'une parole ou d'une pensée, et, de ce fait, vous faire percevoir par votre interlocuteur différemment de ce que vous êtes ou pensez réellement. Un ton peut être élevé (c'est-à-dire aigu), ou grave (c'est-à-dire bas). Il est utile de se servir du magnétophone afin de connaître ses "réflexes intonatoires". En se mettant à la place de celui qui écoute, on peut essayer de comprendre comment il peut réagir, de quelle manière il saisit ce qu'on dit. Des intonations moqueuses ou ironiques, aimables, bienveillantes, exagérées ou trop nuancées peuvent faire croire à celui qui écoute que vous manquez de confiance en vous, que vous êtes timide, que l'anxiété vous ronge, ou (au pire) que l'hésitation dont vous faites preuve est en réalité un signe d'incompétence. C'est à vous seul de comprendre la signification de votre intonation. Cela vous permettra de la moduler en fonction de l'écoute de votre interlocuteur.

3.5.3. Faut-il être ou paraître?

Ne jugez pas le grain de poivre d'après sa petite taille. Goûtez-le, et vous sentirez qu'il pique".
(Proverbe arabe).

L'apparence que nous donnons aux autres est souvent différente de ce que nous sommes réellement et surtout de ce que nous ressentons. Dans *Tartuffe*, Molière soupirait: "Mon Dieu, le plus souvent l'apparence déçoit; il ne faut pas toujours juger ce que l'on voit". Nous avons sûrement, au cours de notre existence, fait ce triste constat: une personne qu'on croyait douce, affable, se révèle à l'épreuve du temps acariâtre, agressive, égoïste. A l'opposé, quelqu'un vis-à-vis de qui vous avez a priori éprouvé une certaine réticence, s'avère être une personne charmante. Pourquoi? Nous avons tous un masque, -un masque social-.

Le philosophe Lalande dans son *Vocabulaire philosophique*, précise que le concept de personne est issu du mot latin *persona*, qui signifie le masque. Lalande rappelle que les stoïciens ont beaucoup utilisé ce mot de *persona*, pour insister sur le rôle que joue l'homme ici-bas, un rôle tout à fait accessoire et éphémère. Pour les stoïciens, il y a les choses qui dépendent de nous, et celles qui n'en dépendent pas: "être Marc Aurèle, empereur; ou être Epictète esclave", cela fait partie de la personne, c'est-à-dire du masque que les conditions contingentes de l'existence humaine mettent sur l'individu et qui ne dépend pas de lui. Autrement dit, ce sont les circonstances de la vie qui donnent l'apparence que nous offrons aux autres.

Nous avons parlé plus haut de ce mécanisme de défense du Moi qu'est la formation réactionnelle, conduite issue du conflit entre ce qui est inacceptable pour la société dans laquelle nous vivons, et ce que nous sommes et ressentons réellement. Une personne agressive et égoïste de nature essaiera de lutter contre cette tendance en donnant à autrui une impression contraire! Donner l'impression d'être meilleur qu'on n'est en réalité, cela donne bonne conscience, cela sécurise. Encore faut-il être conscient de cet état de chose.

Pour mieux communiquer, **n'essayez pas de paraître**, de briller, de vous faire remarquer; **mais efforcez-vous plutôt d'être**. Bien sûr, nous avons tous des défauts et des défaillances que nous essayons plus ou moins de masquer. Mais l'essentiel est de les connaître et par là même de travailler sur nous-même afin de nous améliorer.

Donner le change n'est cependant pas toujours négatif: *il faut parfois savoir sauver les apparences*. Paraître bien dans sa peau, en étant spontané, dégagé de tout soucis, alors qu'en réalité on croule sous l'angoisse et l'anxiété, tourmenté par un problème qui paraît insurmontable, est un point positif: les angoisses font partie du jardin secret que nous avons en nous et qui n'intéresse pas les autres. D'ailleurs, comme le dit un dicton populaire plein de sagesse, "il vaut mieux susciter l'admiration que d'être plaint".

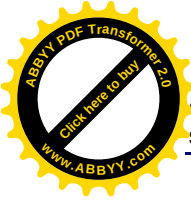
Donner une apparence un peu distante, alors que vous êtes la spontanéité même, cela peut être utile dans une situation où l'implication personnelle risquerait d'être maladroite. Cela vous permet de voir, d'observer et, ensuite, d'intervenir en connaissance de cause. Nous vivons dans un monde où nous avons besoin d'être admis par les autres. Cela ne signifie pas pour autant que nous devons leur donner une apparence de nous-même flatteuse ou semblable à celle qu'ils nous "collent". Ce n'est pas parce que des gens mentent que nous devons mentir; parce que des gens se croient supérieurs à ce qu'ils sont en réalité, que nous devons les imiter; parce qu'ils essaient de se faire valoir par un discours prétentieux, artificiel et affecté, que nous devons prendre le même ton.

Soyez vous-même (sans pour autant aller à l'extrême), et exigez des autres qu'ils vous acceptent tel que vous êtes: mieux vaut être authentique que faussement coopérant.

Que faut-il faire pour ne pas paraître? Toute forme d'excès dans le discours peut être perçue par l'interlocuteur comme la compensation négative d'un "manque". Il y a un certain nombre de principes à respecter pour éviter de sembler faux.

Ne mettez pas en avant votre sens du devoir, votre intégrité, vos principes: cela pourrait susciter la méfiance de celui ou de ceux qui vous écoutent. Quelqu'un qui possède vraiment ces qualités n'a pas besoin de les mettre en avant pour convaincre les autres: ils finiront un jour par les découvrir eux-mêmes. Certes, cela peut vous donner l'illusion que vous êtes meilleur que vous ne l'êtes en réalité: mais les faux semblants sont souvent éphémères.

Evitez de faire de l'humour forcé: dites-vous bien que c'est le ton que vous employez pendant que vous parlez, votre mimique et votre allure qui font ressortir votre originalité, et non des mots savamment choisis, des plaisanteries mal à propos ou des calembours malheureux. L'humour est



personnel. Il fait partie de l'"être" que vous êtes; il est spontané, il "adhère" à vous. Nous arrivons rarement à faire rire ceux qui nous écoutent, avec les anecdotes ou les blagues des autres.

Ne confondez pas humour et bonhomie: la bonhomie, c'est la bonté du cœur, unie à la simplicité. Evidemment, la bonhomie peut n'être qu'une apparence. Mais quand elle est vraie, elle favorise les échanges et, de ce fait, la communication.

Pas de sourire crispé: n'arborez pas un sourire crispé. Figé, le sourire peut vous donner une fausse contenance. Cela risque d'énervier votre interlocuteur: il peut avoir l'impression que vous vous moquez de lui ou, tout bonnement, que vous vous méfiez de lui.

Evitez de prendre une attitude faussement décontractée: ne vous raidissez pas. Ne vous crispez pas inutilement pour donner à votre interlocuteur l'illusion d'être désinvolte: plus ou moins tard, il s'apercevra que ce brio apparent n'est qu'un camouflage de votre timidité naturelle.

Mettez de côté le verbiage: trop de paroles inutiles ne peuvent qu'impatisser celui qui vous écoute, sans pour autant (comme vous seriez peut-être tenté de croire) vous donner de l'importance à ses yeux.

Ne jouez pas à celui qui sait tout: tenter de faire bonne impression et de dominer, de faire, comme un paon, la roue pour se mettre en valeur, c'est prendre un risque: celui qui vous écoute, à bout de patience, pourra avoir à la longue envie de vous contrer, à seule fin de vous désarçonner, de vous faire perdre pied et d'abattre ainsi vos défenses. Pourquoi se mettre dans une situation si inconfortable?

Ne vous écoutez pas parler: celui qui s'écoute parler, on ne l'écoute plus. Faites abstraction de votre éducation, de votre expérience, pour vous mettre à la place des autres: les différences culturelles affirmées sont des obstacles à la communication.

Ne soyez pas ironique: ceux qui vous écoutent sentent bien quand vous êtes ou non sincère. Si vous êtes percé à jour, vous risquez d'être vu comme un être faux ou timide, et de toute façon comme une personne complexe, alors que probablement vous ne l'êtes pas au fond de vous-même.

Ne vous valorisez pas faussement: en étalant dans votre discours votre savoir, vos relations, votre standing, vous risquez d'être pris pour un snob. La distinction réelle est en soi, et non dans le tape-à-l'oeil et le m'as-tu-vu.

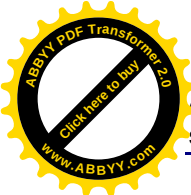
Evitez les ragots: prendre prétexte des autres pour rompre un silence, pour lancer ou pour poursuivre une conversation, cela peut être une grave erreur: être perçu comme un colporteur de potins ne peut être que négatif pour vous, même si, un bref instant, vous avez l'illusion d'intéresser, d'intriguer ou d'amuser votre auditoire. Tôt ou tard, la méfiance s'éveillera. Renversez la situation et mettez-vous à la place de celui qui vous écoute: ne seriez-vous pas tenté de penser que vous risquez d'être le prochain sujet de ses médisances?

Enfin, ne vous retranchez pas derrière une timidité apparente ou une distance factice: ce ne sont que des prétextes pour ne pas vous impliquer au niveau des autres, des prétextes qui peuvent révéler des tendances à l'indifférence et à l'égoïsme.

Toute l'armure protectrice qui vient d'être décrite, au lieu d'être constructive, est un appareil tortueux qui vise à tromper les autres et à se leurrer soi-même. Il existe des **principes simples pour être**; ils sont fondés sur la confiance en soi, l'écoute et le respect de l'autre.

Parlez clairement: ayez une diction claire, vivante, animée par les yeux et les gestes. Il n'y a rien de plus désagréable qu'un regard fuyant ou (au contraire) fixe. Parler clairement est signe qu'on respecte l'interlocuteur et qu'on a un véritable désir de communiquer.

Mettez-vous à la portée de votre interlocuteur: il est inutile de vouloir lui en imposer par une fausse assurance, par des mots et des phrases qui dépassent son entendement ou qui, simplement, sont loin d'être adaptés à son bagage socioculturel. Ce serait faire preuve de négligence à son égard. Parler



avec les mots et les notions qui font partie du bagage de l'interlocuteur est un signe de respect que vous lui accordez.

Devinez votre interlocuteur: entrez dans son champ de référence, c'est-à-dire dans ses idées, ses conceptions et son vocabulaire (sans toutefois tomber dans l'exagération). Il suffit de trouver une trame commune au niveau des mots pour que la communication se déroule positivement.

Apportez de la lumière à ce que vous dites: en donnant des arguments, vous apparaîtrez comme quelqu'un qui a quelque chose à dire, qui a des idées, des opinions à exprimer, et non comme quelqu'un qui veut absolument avoir toujours raison.

Soyez direct, sans pour autant tomber dans la familiarité: n'abusez pas du tutoiement même si vous croyez faire ainsi tomber une barrière imaginaire entre votre interlocuteur et vous; sachez qu'un tutoiement d'emblée peut susciter la méfiance et vous faire passer pour une personne qui cherche à se rallier les bonnes grâces d'autrui par une fausse décontraction.

Vous avez peut-être remarqué que les personnes qu'on tutoie le plus facilement ne sont pas nécessairement celles avec lesquelles on communique le mieux.

Soyez à l'écoute de l'autre: nous nous sommes déjà longuement étendus sur ce sujet. Sortir de soi-même (en évitant de parler de soi, de ses problèmes) pour mieux se centrer sur autrui, pour être son reflet, son miroir, c'est prouver l'intérêt qu'on lui porte, c'est marquer le respect qu'on lui manifeste. A l'origine d'une communication réussie, vous serez en même temps satisfait de vous être enrichi.

3.6. CONSEILS POUR COMMUNIQUER EFFICACEMENT

- Restez courtois en toutes circonstances.
- Prononcez tous les mots. Articulez. Si besoin, prenez des cours de diction. Si les personnes auxquelles vous vous adressez vous demandent régulièrement de répéter, c'est que vous avez de très gros efforts à faire. Si, lassées et désintéressées, elles ne vous le demandent même plus, c'est qu'il y a urgence !
- Epelez spontanément et systématiquement tous les noms propres, les noms de lieux, les mots inusités. Votre vis-à-vis vous en sera reconnaissant. Certaines personnes craignent de passer pour ignares en demandant l'orthographe d'un nom propre. Vous ménagerez ainsi les susceptibilités.
- Expliquez systématiquement, spontanément, et de façon concise, tous les termes techniques inévitables.
- Au téléphone, parlez plus lentement que dans la conversation courante.
- Dans la conversation courante comme dans les exposés, ralentissez pour mettre l'accent sur les éléments importants.
- Plus vos phrases seront courtes, simples et pertinentes, plus vite et mieux vous serez compris.
- Utilisez le terme propre. Bannissez les termes génériques de votre langage. Si vous servez du gâteau à toutes les sauces, personne ne peut vous suivre car on ne sait jamais si vous évoquez un biscuit, une pâtisserie, un cake, une tarte, une friandise chocolatée, une charlotte, ou autre.
- Assurez-vous régulièrement de l'écoute de l'interlocuteur et assurez-le de votre écoute. Cela est indispensable, au téléphone, en réunion, en discussion, en tête à tête, à tout moment.
- Sachez qui vous êtes, et assumez votre personnalité. Vous serez bien dans votre peau. Vous pourrez offrir aux autres votre disponibilité et les écouter réellement.
- Sachez où vous allez, et ce que vous voulez. Vous ne pourrez jamais exprimer et faire comprendre avec succès un désir indéfini. Seul un malade mental accepterait, peut-être, de vous suivre dans un tel brouillard !
- Entendre est une chose. Ecouter est tout autre chose. L'écoute suppose la totale disponibilité et l'absence totale de préjugés. Vous devez accueillir le discours de l'autre sur une terre vierge.
- Penser à ce que l'on veut dire pendant que l'autre parle est la meilleure façon de rendre impossible toute réelle communication.
- S'abstenir de reformuler, en synthétisant, le discours de son interlocuteur, est une faute grossière, et le fait constitutif d'innombrables malentendus.
- Articulez avec une bouche vide. Articulez vos phrases. N'oubliez pas les verbes. Articulez votre discours et prenez soin d'en montrer la trame.
- Regardez ceux avec lesquels vous communiquez. Aucun geste, aucune mimique, aucun changement de pose, rien ne doit vous échapper. En effet, tout est signifiant. Une bonne écoute se fait avec les cinq sens, tous en alerte rouge, et avec le cœur. **Ecouter, c'est comprendre. Comprendre, c'est aimer.**

3.7. UN ENTRETIEN D'ÉVALUATION, EST-CE UTILE ?

A quoi bon prendre une ou deux heures de temps en temps avec ses collaborateurs alors que tous les jours on se voit, on se parle, on travaille ensemble ! Ceci ressemble à du temps perdu ou à un rite inutile du management moderne.

Pourtant chacun s'accorde à dire qu'il faut périodiquement s'arrêter, prendre du recul, remettre les événements en perspective, faire le tri entre ce qui est important et ce qui l'est moins. C'est d'ailleurs ce que nous faisons parfois dans notre vie personnelle, alors pourquoi ne pas le faire dans la vie professionnelle ?

C'est précisément l'objet de l'entretien d'appréciation. Mais pour qu'il soit utile, il doit être mené dans une quadruple perspective :

➤ Une perspective de progrès.

L'objectif n'est pas de noter mais d'évaluer. Noter, c'est porter un jugement définitif sans donner à l'individu la possibilité de réagir. Lorsque à l'école vous avez 8 sur 20, vous n'avez plus aucune possibilité de modifier cette note et si par malheur il s'agit de votre moyenne au baccalauréat, vous n'êtes pas reçu ! Il vous reste à tout recommencer comme si vous partiez de 0.

Évaluer, c'est faire un point, repérer ce qui a bien et mal « marché », comprendre pourquoi, identifier les voies et moyens d'amélioration possibles sans pour autant repartir à la case départ.

L'entretien d'appréciation doit donc être mené dans une perspective d'évaluation et de recherche d'amélioration sans pour autant, nous le verrons plus loin, passer sous silence les éléments négatifs.

➤ Une perspective de durée et de continuité.

L'entretien est un moment fort, mais l'un des moments parmi d'autres dans la relation avec vos collaborateurs. Aussi vous devez veiller à la cohérence entre la relation quotidienne que vous entretenez et le contenu et la tonalité de l'entretien d'appréciation que vous mènerez avec votre collaborateur.

Il ne faut notamment pas attendre cet entretien pour faire part de votre mécontentement ou annoncer une mauvaise nouvelle que vous n'avez pas eu le courage d'annoncer auparavant !

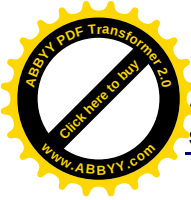
Il en va de même pour la cohérence entre les entretiens menés d'année en année. C'est la répétition et l'enrichissement des entretiens à période fixe qui permettent de piloter les résultats et le développement de votre collaborateur.

D'ailleurs lorsqu'un nouveau collaborateur est muté dans votre service, n'oubliez pas de vous procurer les comptes rendus de ses entretiens, même s'ils ont été faits par d'autres. De même lorsqu'un collaborateur vous quitte, transmettez les comptes rendus d'entretiens à son nouveau supérieur hiérarchique.

➤ Du courage

Les paroles s'envolent mais les écrits restent. C'est bien la raison pour laquelle il vous est souvent demandé de consigner les principales conclusions de votre entretien par écrit avant que celui-ci ne soit visé par votre collaborateur.

Il est toujours difficile de dire, face à face, des choses désagréables, négatives du type « vous n'avez pas atteint vos objectifs », « vos compétences en sont insuffisantes », « vous ne maîtrisez pas votre



poste », aussi très souvent par manque de courage les périphrases sont nombreuses...et les ambiguïtés aussi !

« Vous êtes depuis 3 ans dans mon service, il est maintenant temps pour vous d'évoluer. » Cette phrase dans la tête de beaucoup d'évaluateurs est une manière d'exprimer (clairement!) la volonté de se séparer d'un collaborateur que l'on ne souhaite plus voir dans l'équipe, tandis que ce dernier peut l'entendre comme une recommandation d'évolution de carrière après une réussite dans le service. Aimeriez-vous ne pas savoir ce que votre patron pense de vous, de votre travail, de vos résultats ? Sans doute pas, aussi ne faites pas à vos collaborateurs ce que vous ne souhaiteriez pas que l'on vous fasse, prenez votre courage à deux mains, parlez clairement. Vous constaterez que ce sera peut-être difficile sur le moment mais qu'ensuite vos collaborateurs vous en seront souvent reconnaissants.

➤ De la clarté.

Enfin, l'entretien d'appréciation ne prend son sens que dans un contexte de management contractuel où la transparence est recherchée, des objectifs fixés et si possible des indicateurs de mesure identifiés.

C'est à partir de l'analyse de ces éléments que l'entretien se construit. S'ils n'existent pas, il aboutira à une négociation ou à un rapport de forces entre deux individus.

Si vous souhaitez manager par l'arbitraire, ne mettez surtout pas en place d'entretien d'appréciation !

Un entretien d'évaluation: pour quoi faire ?

Les lignes qui précèdent montrent que cet instrument est la *clé de voûte d'un management contractuel*, installé dans la ligne hiérarchique et fondé sur la confiance réciproque et le respect de chacun dans son emploi.

Faciliter les échanges dans la ligne hiérarchique est la première raison d'être de l'entretien d'appréciation.

Mais il peut également contribuer à :

- l'amélioration de l'efficacité opérationnelle de l'entreprise, de l'équipe par un dialogue de qualité sur les objectifs, l'analyse des résultats, l'allocation des ressources ou les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs ;
- la mise en place de systèmes de rémunération variable fondée sur la performance et les résultats atteints ;
- la gestion du développement des collaborateurs en organisant des échanges sur les compétences à développer, d'éventuelles participations à des actions de formation ou de l'intérêt d'un changement de fonction.

3.7.1. Quelques conseils pour mener un entretien d'évaluation

Un entretien d'évaluation n'est pas une discussion, une conversation, ce n'est pas non plus un interrogatoire, une confession ou un entretien « clinique ». Un entretien d'appréciation est un échange construit et préparé.

Un échange préparé.

Il est important de préparer les entretiens d'appréciation que vous allez mener avec vos collaborateurs. Référez-vous aux notes que vous avez prises lors du dernier entretien afin d'assurer la continuité, pensez aux faits qui forgent votre opinion sur votre collaborateur. N'oubliez pas d'analyser les indicateurs d'atteinte d'objectif que vous aviez élaborés en début de période. Il faut aussi évaluer

l'ensemble d'une année et non le travail et les résultats des dernières semaines. Souvenez-vous que certains collaborateurs sont très doués pour vous amener à une bonne perception d'eux-mêmes ! Vous allez ensuite fixer la date de l'entretien suffisamment longtemps à l'avance pour que votre collaborateur ait également le temps de le préparer et vous essayerez de ne pas changer la date arrêtée.

Mené dans des conditions optimales, l'entretien doit pouvoir se dérouler dans des conditions de confort et de temps idoines. Si vous avez un bureau, vous fermez votre porte sinon vous recherchez un endroit calme.

Vous ne répondez pas au téléphone ou à toute autre sollicitation, vous êtes complètement concentré sur votre collaborateur.

Vous devez vous accorder le temps nécessaire. Il variera en fonction de vos collaborateurs, de leur situation professionnelle.

On peut néanmoins estimer d'une heure et demi à deux heures la durée optimale d'un entretien d'appréciation.

Supposant la mise en oeuvre de certaines attitudes.

Pour mener à bien un entretien avec vos collaborateurs vous devez vous efforcer de :

- dépasser vos propres difficultés, vos humeurs, vos soucis pour vous rendre le plus disponible possible,
- chercher à écouter vraiment votre interlocuteur, à savoir ne pas vous contenter de l'entendre et essayer de comprendre ce qu'il vous dit et pourquoi il vous le dit,
- ne pas avoir peur du face à face ou chacun se dévoile un peu et donc fuir l'entretien en le « bâclant »,
- ne pas avoir peur des silences et donc parler trop rapidement et interrompre le fil d'une idée ou d'un raisonnement difficile,
- chercher une situation d'égalité avec votre interlocuteur, et par exemple si vous avez un grand bureau, ne pas vous réfugier derrière mais installez-vous plutôt devant avec votre collaborateur.

Respectant une séquence de thèmes traités.

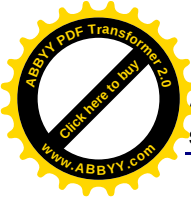
La séquence idéale d'un entretien d'appréciation commence par l'accueil de votre collaborateur. Même si vous vous connaissez bien, l'entretien d'appréciation est toujours un moment un peu particulier et votre collaborateur risque d'être tendu, surtout si ses performances n'ont pas été bonnes. Cherchez donc à le mettre à l'aise.

Puis la phase d'évaluation des résultats commence. L'une des bonnes manières de faire est de demander à votre collaborateur sa propre évaluation concernant ses résultats. Vous serez surpris de voir combien il est généralement capable de s'évaluer avec lucidité.

Vous porterez ensuite vos propres jugements en vous appuyant sur des faits, des indicateurs et non sur des bruits de couloir ou des impressions, des images.

Vous échangerez avec votre interlocuteur sur l'évaluation proposée puis à un moment donné, vous trancherez. Une discussion trop longue n'amènera rien, elle est d'ailleurs souvent le résultat d'un entretien mal préparé.

Pendant l'entretien, utilisez la *reformulation* pour être bien sûr d'avoir compris ce qui vous a été dit, veillez à être très clair surtout lorsque vous avez des choses désagréables à dire, n'utilisez pas de périphrase, au besoin répétez ce type de message pour être sûr d'avoir été compris.



Enfin la conclusion de votre entretien est importante. Vous pouvez bien sûr y résumer les points-clés, vérifier que vous les partagez -ou non -avec votre interlocuteur mais surtout vous devez souligner les actions que vous allez, vous et votre collaborateur, mettre en oeuvre à la suite de la rencontre. Vous allez également vous fixer une période pour votre prochaine rencontre de ce type.

Une phase importante : l'après entretien.

Pour ce qui vous concerne, veillez à faire ce que vous avez annoncé. Il en va de votre crédibilité de chef d'équipe.

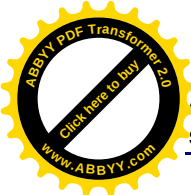
Mais votre entreprise et notamment sa Direction des Ressources Humaines peuvent se servir de l'entretien d'appréciation comme base d'information pour élaborer le plan de formation ou le système de gestion de carrières.

Il ne faut pas vous décharger sur elles et attendre. Il s'agit de vos collaborateurs, il faut vous battre pour eux.

Dans nombre d'entreprises les systèmes d'appréciation sont tombés en déshérence car les collaborateurs ont constaté « qu'à la suite de l'entretien, il ne se passe jamais rien ». Si vos collaborateurs ne reçoivent aucun *feed-back*, aucun signe témoignant que l'échange que vous avez eu a servi à quelque chose, ils n'accorderont plus aucun crédit à cet instrument. De plus ils ne vous le diront peut-être pas...et vous continuerez à mener vos entretiens d'appréciation, comme d'habitude!

3.8. HUIT ETAPES POUR REDIGER DES PROPOSITIONS ET DES RAPPORTS PLUS CONVAINCANTS

1. Saluez vos lecteurs. Ajoutez toujours une page de garde (ou un mémo si le rapport est destiné à une utilisation interne).
2. Insistez sur vos références.
3. Autant que possible, dans les limites autorisées par la référence, écrivez dans votre propre style.
4. La longueur ne prouve rien. Il n'existe aucune règle établissant la longueur des documents écrits. Votre document doit être aussi long qu'il le faut pour exprimer vos idées. Mais pas plus long.
5. Bien que les rapports et les propositions soient, par convention, rédigés en un style impersonnel, par exemple: « Les conclusions tirées », « Un accueil positif a été donné », mieux vaut essayer de lier vos propos de façon plus directe à vos lecteurs. Essayez d'utiliser des expressions telles que: « Comme vous pouvez le voir » ou: « En tant que stagiaires, vous ne comprenez que trop bien ...».
6. Essayez d'utiliser une formulation « vendeuse » pour le titre de votre rapport, par exemple: « Améliorer l'efficacité grâce à XYZ ».
7. Les rapports courts (moins de douze pages) ne nécessitent pas de table des matières, d'annexes, etc.
8. Ne chargez pas trop la présentation de votre document. Mais un soulignement suffira probablement au titre de votre proposition.



3.9. CONCLUSION

Ces lignes n'ont pas eu la prétention de vous apprendre à communiquer les uns avec les autres, mais seulement d'être une sorte de fil conducteur dans la découverte et la compréhension des mécanismes qui font que les relations humaines sont plus faciles et plus harmonieuses.

Il est vain d'essayer de façonner ou de remanier autrui. L'important est de le comprendre avec sa force et ses faiblesses. En fait, "**les hommes ne savent être ni entièrement bons ni entièrement mauvais**" (**Machiavel**, *Pensées*). L'important est d'admettre que l'autre peut être différent de vous, avoir des opinions, des idées, des attitudes face aux êtres et aux choses, opposées aux vôtres. L'essentiel est de le respecter, malgré ses différences et ses contradictions, en le laissant s'exprimer jusqu'au bout de lui-même. Vous pourrez ainsi franchir le silence. "Le silence est aussi plein de sagesse et d'esprit en puissance, que le marbre non taillé est riche en sculpture". (**Aldous Huxley**, *Contrepoint*.)

4. GUIDES DES EPREUVES PRATIQUES

4.1.1. Epreuve 1. Quel est mon style?

Répondez aux questions suivantes.

Pour chacune des situations suivantes, encerclez la lettre qui correspond le mieux à la réponse que vous donneriez habituellement à votre interlocutrice ou interlocuteur. Soyez assez spontané et honnête. La pertinence de l'exercice en dépend.

1. Un collègue vous présente un travail moyennement acceptable et vous demande votre avis.

Vous lui répondez :

- a) «Es-tu satisfait de ta performance?»
- b) «Penses-tu pouvoir faire mieux?»
- c) «Tu n'as pas très bien réussi jusqu'à maintenant.»
- d) «Tu as un travail difficile, n'est-ce pas?»
- e) «Je ne suis pas impressionné par ton travail.»

2. Un collaborateur vous louange pour votre nouvelle idée, mais vous n'êtes pas certain de la valeur de votre trouvaille. Vous répondez :

- a) «Crois-tu être capable d'en faire autant?»
- b) «Je ne crois pas que mon idée soit si bonne.»
- c) «Je sais que tu te sens obligé d'approuver mon idée.»
- d) «Tu ne crois pas réellement que mon idée est bonne, n'est-ce pas?»
- e) «Je suis heureux que tu aimes mon idée.»

3. Une secrétaire se plaint que d'autres employés se moquent d'elle. Vous répondez :

- a) «Tu as certainement fait quelque chose pour t'attirer ces moqueries.»
- b) «C'est terrible!»
- c) «C'est ton problème et non le mien.»
- d) «Tu sembles dérangée par le fait qu'on se moque de toi.»
- e) «Pourquoi ne les ignores-tu pas?»

4. Un employé âgé de 62 ans vous annonce qu'il veut prendre sa retraite. Vous répondez :

- a) «Ce n'est pas drôle d'être vieux, n'est-ce pas?»
- b) «C'est une bonne décision. De toute façon, ton rendement a diminué.»
- c) «Crois-tu vraiment qu'il soit temps pour toi de te retirer?»
- d) «Pourquoi veux-tu prendre ta retraite?»
- e) «Déjà la retraite? Je te croyais encore dans la vingtaine.»

5. Un collègue vous déclare qu'il trouve son travail ennuyant. Vous répondez :

- a) «Je me fiche de ce que tu penses, je te demande seulement de faire ta part de travail.»
- b) «Tu ne trouves vraiment rien d'intéressant dans ce travail?»
- c) «Que pourrais-je faire pour rendre ton travail moins ennuyant?»
- d) «Le patron est bon pour toi, tu ne devrais pas te plaindre.»
- e) «Je regrette que ton travail soit ennuyant; je ne peux rien faire.»

6. Une employée se plaint de ne pouvoir accomplir efficacement son travail parce qu'on lui en demande trop. Vous lui dites :

- a) «Tu es débordée parce que tu ne refuses rien à personne.»
- b) «Tu pourrais dire non. Si tu essayais?»
- c) «Tu ne dois pas te laisser faire. »
- d) «On ne devrait pas t'en demander tant.»
- e) «Tu n'as qu'à travailler plus rapidement.»

7. Un collègue vous déclare qu'avec son salaire actuel, il a de la difficulté à joindre les deux bouts. Vous répondez :

- a) «Veux-tu que nous examinions ton budget?»
- b) «Si tu comptes les heures que je consacre à l'entreprise, je gagne encore moins que toi.»
- c) «Effectivement, ton salaire est bas.»
- d) «Tu as l'impression que tu ne gagnes pas suffisamment d'argent?»

8. Une collègue vous dit que, contrairement aux autres employés, elle aime son travail. Vous répondez :

- a) «Oui, oui, je sais que tu aimes ton travail.»
- b) «Moi, je comprends pourquoi la plupart des autres employés sont malheureux dans leur travail.»
- c) «Je n'aime pas que tu parles des sentiments des autres employés.»
- d) Tu sembles en effet heureuse ici, même si les autres employés ne sont pas de cet avis.»
- e) «Qu'est-ce qui fait que les autres employés n'aiment pas leur travail?»

9. Vous devez collaborer avec un de vos collègues dont le rendement a diminué au cours des deux derniers mois. Vous lui dites :

- a) «L'environnement dans lequel tu travailles doit être plus difficile depuis quelque temps.»
- b) «Tu ferais mieux d'augmenter ton rendement, sinon...»
- c) «Tu sembles inquiet parce que ton rendement a diminué.»
- d) «Que se passe-t-il depuis quelque temps?»
- e) «Je ne crois pas que tu aies travaillé très fort depuis deux mois.»

10. Un de vos chefs d'équipe vous dit qu'il a des problèmes avec un employé. Vous répondez :

- a) «Un bon chef d'équipe devrait être capable de régler ses problèmes sans mon aide.»
- b) «Je gage que son comportement te rend nerveux.»
- c) «Que fais-tu pour le motiver?»
- d) «C'est ton problème et non le mien.»
- e) «Tu ne mérites pas ça! »

Vérifiez vos résultats à l'aide du corrigé.

4.1.2. Epreuve 2. Découvrir le message

Répondez aux questions suivantes.	
<i>Quel sens seriez-vous tenté de donner aux expressions non verbales ci-dessous ?</i>	
La figure.	
1. Front plissé	
2. Sourcils levés	
3. Yeux grands ouverts	
4. Yeux mi-clos	
5. Nez plissé	
6. Lèvres serrées	
7. Lèvres en bouchon	
8. Yeux qui regardent dans les yeux	
9. Yeux qui regardent par terre	
10. Yeux fermés	
11. Mâchoire tendue	
12. Menton carré	
Les mains.	
1. Pouce levé	
2. Poing serré et levé	
3. Deux index en pignon	
4. Main sur la bouche	
5. Mains de chaque côté de la tête	
6. Poing serré sous le menton	
7. Mains dans les poches	
8. Mains étendues sur les cuisses	
9. Index et majeur levés en forme de V	
10. Mains sur les hanches	
Les bras.	
1. Bras croisés	
2. Bras en l'air	
3. Bras et mains derrière la tête	
4. Bras repliés, mains ouvertes et regard sur le ciel	
Les jambes.	
1. Jambes croisées	
2. Jambes écartées	
3. Pied nerveux	
4. Jambes allongées et pieds sur le pupitre	

4.1.3. Epreuve 3. Rédiger une notice technique

Écrit très court de type descriptif, la notice technique accompagne un produit manufacturé ou un médicament. Une entreprise a donc le plus grand intérêt à la faire composer et rédiger avec le plus grand sérieux.

Quelles informations communiquer ?

- Elles dépendent du type de produit : automobile, menuiserie, médicament ou meuble.
- Dans la plupart des cas, il faut :
 - * Préciser la nature et la destination de l'objet,
 - * Donner un descriptif technique extrêmement précis (on désigne l'objet et ses constituants, on définit, on explique, on donne la composition chimique...),
 - * Informer sur les fonctions, les applications de l'objet,
 - * Insister sur les avantages,
 - * Signaler les précautions d'emploi et les contre-indications.
- La notice est un document informatif et, donc, non publicitaire : on s'interdira les louanges et les enthousiasmes intempestifs !

A qui s'adresse-t-on ?

Les notices techniques visent deux publics :

1. Détaillants, revendeurs, agents commerciaux. La notice doit être très technique et très détaillée. On peut y prévoir les réponses aux critiques de la clientèle.
2. Le grand public. Il a droit aux explications techniques mais, quand c'est possible, il faut simplifier, alléger. On insistera sur les précautions d'emploi.

Comment assurer la lisibilité ?

Document très technique, donc rébarbatif, la notice ne saurait être un texte compact divisé en paragraphes. Il faut donc développer les aspects phatiques du message (tout ce qui en facilite la perception). On aura recours :

- * aux intertitres précis qui annoncent un sous-ensemble, par exemple la composition chimique, les interactions médicamenteuses, etc.,
- * aux alinéas plutôt qu'aux paragraphes et aux phrases courtes et nominales plutôt qu'aux phrases longues et compliquées,
- * à la rédaction articulée qui aère, découpe, visualise,
- * aux dessins et aux schémas d'accompagnement.

Une notice technique peut être présentée sous la forme d'un tableau.

Caractéristiques	Descriptif
Nature et composition du produit	
Caractéristiques techniques	
Domaines d'utilisation	
Précautions à prendre	
Résultats escomptés	

4.2. CORRIGE DES EXERCICES

4.2.1. Exercice 1.

Encerclez dans le tableau ci-dessous la lettre correspondant à la réponse que vous avez encerclée pour chaque situation. Additionnez ensuite les cercles de chaque colonne pour trouver votre style de communication.

Situation	C	E	CR	S	A
1	a	b	c	d	e
2	a	b	c	d	e
3	a	b	c	d	e
4	a	b	c	d	e
5	a	b	c	d	e
6	a	b	c	d	e
7	a	b	c	d	e
8	a	b	c	d	e
9	a	b	c	d	e
10	a	b	c	d	e
TOTAL					
Votre plus grand total indique votre style majeur.			Votre deuxième plus grand total indique votre style support.		
Analyse des résultats.					
Colonne C.			Compréhensif :		
Vous êtes capable de donner des réponses indiquant que vous avez bien saisi le contenu du message transmis par l'autre personne et que vous comprenez ses sentiments. Tout indique que vous avez développé une grande capacité d'écoute. Qu'en est-il de l'affirmation de soi?					
Colonne E.			Énergique :		
Vous êtes toujours prêt à passer à l'action, à relever et à lancer des défis. Vous vous dégagez cependant facilement de certaines responsabilités au profit de votre interlocuteur. Votre genre de réponses vous entraîne dans de longues discussions parfois inutiles. Vous auriez peut-être avantage à tenter de comprendre les sentiments de vos interlocuteurs et à essayer de réduire le temps que vous consacrez aux discussions.					
Colonne CR			Critique :		
Vous avez tendance à critiquer, à juger et à écraser votre interlocuteur de façon sarcastique. Pour améliorer la communication avec votre entourage, essayez de comprendre le système de valeurs de votre interlocuteur et démontrez plus de sympathie à son égard.					
Colonne S :			Sympathique :		
Vous avez tendance à répondre de façon sympathique. Vous donnez parfois trop facilement votre accord. Vous ne prenez finalement pas au sérieux les problèmes des autres. Afin de remédier à cela, prenez davantage position lors des discussions, afin d'aider votre interlocuteur.					
Colonne A :			Agressif:		
Vous avez tendance à donner des réponses agressives. Vous ne prenez pas suffisamment le temps de réfléchir avant de parler et vos jugements sont sévères. Si vous voulez améliorer vos communications, contrôlez vos émotions, ayez plus confiance en vous et donnez une chance aux autres.					

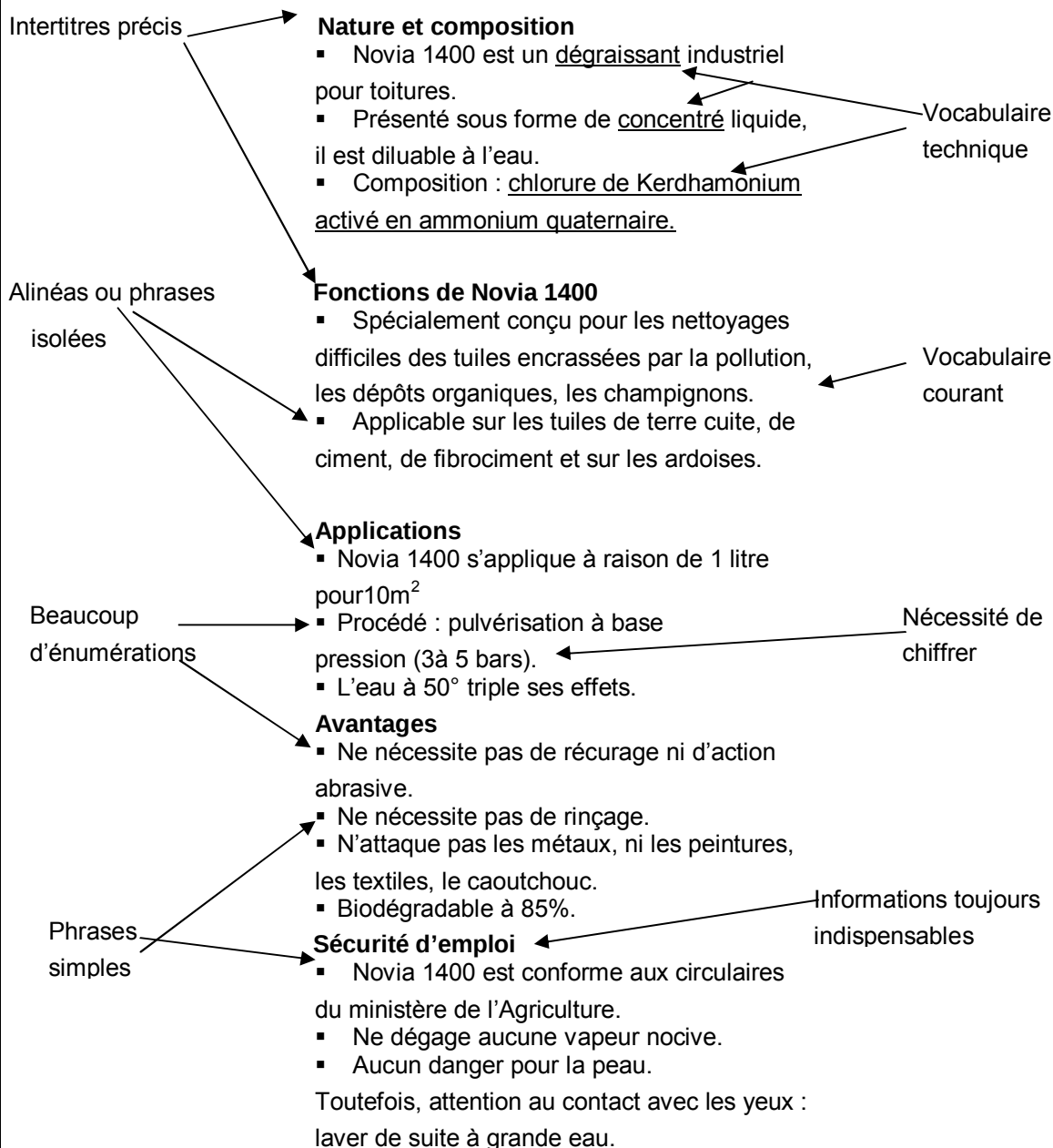
4.2.2. Exercice 2.

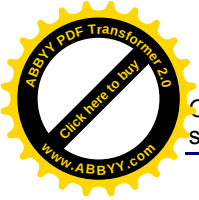
Note: De façon générale, ces interprétations sont universelles; le contexte et la culture locale peuvent cependant parfois en modifier la signification.

La figure.
1. Perplexité, doute, tension, concentration,
2. Etonnement, surprise, incapacité.
3. Intérêt, mobilisation, surprise.
4. Doute, perplexité.
5. Malaise, désaccord, mépris.
6. Tension, peur, colère.
7. Ambivalence, déception.
8. Intérêt, confiance, franchise.
9. Malaise, tristesse, culpabilité.
10. Concentration, déception, fatigue.
11. Tension, colère.
12. Rigidité, fermeture.
Les mains.
1. Accord, complicité, appréciation.
2. Colère ou allégresse.
3. Concentration, mobilisation, fermeture parfois
4. Surprise, culpabilité.
5. Fatigue, tension, inquiétude, ennui
6. Fermeture, ennui, colère.
7. Détente, aisance, arrogance.
8. Attention, détente.
9. Victoire, amour et paix
10. Impatience, déception, perplexité.
Les bras.
1. Fermeture, tension.
2. Anxiété, peur, joie parfois.
3. Détente, distance.
4. Impuissance, déception.
Les jambes.
1. Fermeture, inquiétude.
2. Détente, sécurité.
3. Anxiété, angoisse.
4. Détente, mépris parfois.

4.2.3. Exercice 3. Exemple de notice technique

NOVIA 1400





5. EVALUATION DE LA FIN DU MODULE

1. Rédiger une notice technique pour un produit que vous réaliserez dans votre formation, selon le modèle donné.	5 p.
2. Rédiger un rapport pour l'amélioration des conditions de travail dans votre atelier, selon les huit conseils donnés.	10 p.
3. Présentez une lettre de motivation à l'embauche	5 p.
Total	20 p.

6. LISTE DES REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Ouvrage	Auteurs	Edition
Comment gérer intelligemment ses subordonnés	G. Desaunay	DUNOD
Communication et interactions	Adler et Towne	Montreal, Etudes vivantes, 1991
Expression et communication	Vanoye	Ed. Puf
Internet Site : jecommunique.com	Robert Larssonneur	Internet
La communication orale	Charles R. et Williams C.	Ed. Nathan, Paris, 1988
La communication pratique au service des entreprises	Hubert Jaoui François-Marie Pons	Collection : Formation permanente en Sciences Humaines
L'art de diriger	Robert Papin	DUNOD, Paris 1995
L'art de la communication persuasive	Richard Storey	Editions de VECCHI
Les secrets pour communiquer	Thierry M. Carabin	Editions de Vecchi
Les théories de la communication	Albertini	Science et avenir, n°44, 1983
Manager les hommes	Jean-Louis Viargues	Ed. d'organisation 2001
Savoir communiquer	Gauquelin Françoise	Collection Marabout, 1975
Savoir communiquer avec les autres	Yolande Burchardt	Editions de Vecchi