

# La stimulation de l'empathie

Moyens éprouvés d'améliorer l'efficacité de  
la communication

Patrick Forsyth

PATRICK FORSYTH

---

# **LA STIMULATION DE L'EMPATHIE**

MOYENS ÉPROUVÉS  
D'AMÉLIORER L'EFFICACITÉ  
DE LA COMMUNICATION

La stimulation de l'empathie: Moyens éprouvés d'améliorer l'efficacité de la communication

1e édition

© 2019 Patrick Forsyth & [bookboon.com](https://bookboon.com)

ISBN 978-87-403-2741-0

# CONTENU

	<b>A propos de l'auteur</b>	<b>5</b>
<b>1</b>	<b>Introduction : éviter les pannes de communication</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Communications : sa nature, sa portée et son objet</b>	<b>8</b>
<b>3</b>	<b>Ce qui rend la communication efficace</b>	<b>20</b>
<b>4</b>	<b>La mise en place d'une communication réussie</b>	<b>33</b>
<b>5</b>	<b>Résumé : la voie d'avance</b>	<b>43</b>



## A PROPOS DE L'AUTEUR

Patrick Forsyth est consultant, formateur et écrivain. Il a travaillé avec des entreprises de toutes tailles et dans de nombreuses régions du monde. Il est l'auteur de nombreux livres à succès sur le management, les affaires et les carrières et il est fier d'avoir un style clair et pratique.

Un examinateur (« Marketing professionnel ») a commenté : *Patrick a un style d'écriture lucide et élégant qui lui permet de présenter l'information d'une manière organisée, ciblée et facile à appliquer.*

Dans cette série, il est également l'auteur de plusieurs titres dont «Your boss : tried» et «How to get a pay rise». Ses écrits vont au-delà des affaires commerciales. Il a publié des livres humoristiques (p. ex. *Empty when half full*) et des récits de voyage pleins d'humour : *First class at last !* est un récit de voyage à travers l'Asie du Sud-Est, et *Smile because it happened* à propos de la Thaïlande. Son roman, *Long Overdue*, a été publié récemment.

Il peut être contacté via son site [www.patrickforsyth.com](http://www.patrickforsyth.com)

# 1 INTRODUCTION : ÉVITER LES PANNES DE COMMUNICATION

*Il ne faut pas viser à pouvoir être compris, mais à être impossible à être mal compris.*

– Marcus Fabius Quintillian

Nous passons tous beaucoup de temps à communiquer, et le lieu de travail est un lieu où la communication intervient. Souvent, tout se passe bien. Souvent, nous y pensons à peine. En effet, est-il difficile de dire au facteur « à quelle heure livrez-vous », « de demander une augmentation de salaire, de faire une présentation au conseil d'administration ou de rédiger un rapport qui sera lu et qui influencera une décision en faveur de celle que vous voulez prendre ?

Eh bien, mis à part le facteur, la réponse peut être que non seulement de telles choses peuvent être difficiles, mais aussi que, quand elles sont mal exécutées, les problèmes ne sont pas loin derrière. Sur la plupart des lieux de travail, il est inutile d'attendre longtemps avant de constater les résultats immédiats d'une mauvaise communication : *Mais j'ai cru que vous aviez dit ... vous auriez dû dire... Quoi !?* Ou, de temps en temps : *Comment osez-vous ?* De même, le fait de ne pas faire passer votre message lors d'une réunion ou de faire une présentation peu brillante peut changer le cours des événements subséquents, à votre détriment.

Il y a des difficultés : par exemple, ceux qui font une mauvaise présentation invoquent souvent le manque de temps pour se préparer comme excuse. Plus souvent qu'une faute reconnaissable qui détruit ou dilue l'efficacité des communications, c'est le *manque de réflexion* qui la met en danger. On suppose que tout ira bien, qu'il n'y a pas de grande réflexion et la préparation est lésée.

C'est dangereux parce que les communications *ne* sont *pas* toujours faciles et qu'une foule de facteurs peuvent s'ajouter à la difficulté. Un autre facteur peut être pertinent. Si la communication « simple » peut être problématique, dans quelle mesure est-ce le cas lorsqu'il s'agit de détails techniques ? Surtout lorsque la communication est dirigée du spécialiste vers le profane. À titre d'exemple, réfléchissez à ceci : à quelle vitesse et avec quelle facilité pourriez-vous expliquer à quelqu'un qui ne sait pas comment nouer une cravate ? Et non, vous ne pouvez pas faire une démonstration, seulement des mots !

Ce livre aborde ces problèmes : ce qui rend la communication difficile et comment surmonter ces difficultés, comment mettre en place des modes de communication spécifiques, par exemple faire une présentation ou mettre quelque chose par écrit, et dans l'ensemble, il souligne les *opportunités* que génère une bonne communication. Deux autres choses :

premièrement, étant donné la brièveté des titres de cette série, aucune tentative n'est faite pour se concentrer en détail sur des types spécifiques de communication (par exemple, en face à face ou persuasif). Deuxièmement, le livre se veut utile quel que soit le rôle qu'une personne peut jouer, bien que l'accent soit mis sur la communication en milieu professionnel. Le bon communicateur peut influencer les choses, faire bouger les opinions, persuader et construire sa propre image et réputation dans le processus ; la communication est une compétence professionnelle (qui influe sur la façon dont vous vous comportez au travail) ainsi qu'une compétence nécessaire pour votre carrière.

*Remarque* : communiquer n'est pas quelque chose que l'on fait *aux* gens, c'est plutôt quelque chose que l'on fait *avec les* gens, comme décrit par l'expression : aider les gens à comprendre.

Il n'y a pas de formule magique qui garantira le succès, mais l'*empathie*, la capacité de comprendre et de voir les choses du point de vue d'une autre personne, c'est quelque chose qui, bien utilisé, fait toute la différence. S'assurer que les techniques fondamentales que vous utilisez pour communiquer sont fortement liées à la nature des destinataires de vos messages, à la façon dont ils pensent et fonctionnent, est la prémisse centrale d'une communication réussie et du présent texte.

Donc, il est certainement nécessaire de prendre la communication au sérieux et de l'effectuer d'une manière réfléchie, mais cela dit, le processus est essentiellement une question de bon sens et, sans aucun doute, le fait de penser que la lecture de ce livre peut vous inciter à communiquer plus efficacement et à atteindre ce que vous voulez par vos communications.

## 2 COMMUNICATIONS : SA NATURE, SA PORTÉE ET SON OBJET

### Un point commun

Mettez d'un côté, pour le moment, d'autres compétences professionnelles spécialisées, car leur nature peut varier quelque peu d'une personne à l'autre et réfléchissez aux liens qui unissent tant d'aspects de ce qui se passe dans le monde des affaires. Le point commun est, en un mot, **la communication**.

**Communication** : la transmission à une autre personne (ou à d'autres personnes) d'un message spécifique par quelque moyen que ce soit. Dans un contexte professionnel, il faut supposer que la clarté est toujours souhaitée et que les messages ont des objectifs spécifiques (informer, instruire, motiver, etc.).

Presque tout ce que l'on peut énumérer dans un même souffle que le mot affaires implique, ou est une forme de communication. L'implication est claire : pour être efficace en affaires, il faut être un bon communicateur. Pour citer Lord Gormley : *Vous impressionnez un peu plus les gens avec ce que vous dites si vous le dites gentiment. Les gens n'entendent pas vos idées vous restez là à crier des mots.*

C'est un truisme de dire, certainement en ce qui concerne les fonctions de direction et de management, que : *si vous ne pouvez pas communiquer clairement, vous ne pouvez pas travailler efficacement au sein d'une entreprise.*

Tout le monde n'est pas un bon communicateur bien sûr. Certains peuvent l'admettre, mais «se débrouiller d'une manière ou d'une autre», peut-être avec le sentiment que d'autres caractéristiques sont plus importantes, ou le fait de combler des lacunes dans la communication. Peut-être qu'une autre maxime serait un meilleur point de départ pour un livre comme celui-ci.

*Une bonne communication peut vous assurer un meilleur succès et vous rendre plus apte à atteindre l'excellence dans votre travail et votre carrière.*

Et c'est le thème de ce livre. Il n'est pas de son ressort de passer en revue toutes les compétences impliquées dans l'entreprise, ni d'étudier en profondeur les facteurs techniques qui peuvent s'avérer nécessaire d'y intégrer. Par exemple, lorsqu'il s'agit de traiter avec des personnes, des questions spécialisées telles que la législation du travail ou la syndicalisation peuvent parfois



être importantes ; des connaissances et des compétences spécialisées de toutes sortes peuvent être mentionnées ou sous-entendues ici, mais le livre n'a pas pour but de traiter en détail ces questions. Il ne s'agit pas de nier l'importance de ces domaines, mais l'intention est de suivre le thème commun, de se concentrer sur le rôle spécifique que joue la communication dans le processus opérationnel et d'examiner de quelle manière :

- *Ce qui* est fait, et
- *La façon de le faire* peut faciliter le processus.

### **L'ingrédient spécial**

La plupart des économies du monde ont traversé des moments difficiles, ou du moins différents et imprévisibles, ces dernières années ; en effet, «revenir à la normale» ne semble pas une option pour laquelle il vaut la peine d'attendre. Il va de soi que les gens supportent le poids de tout défi commercial ou organisationnel. Ils doivent faire face à des marchés incertains, à des clients de plus en plus inconstants, à des bouleversements financiers et commerciaux et à un environnement commercial plus dynamique que par le passé. L'I.T (la technologie de l'information), pour ne prendre qu'un exemple, est une preuve suffisante du rythme de changement auquel tous les professionnels doivent faire face quotidiennement, surtout les managers. Il n'y a pas que le pessimisme qui crée des problèmes. Des développements positifs, par exemple lorsqu'une entreprise lance un nouveau produit sur un marché en croissance, sont également susceptibles de poser des défis. Bien sûr, lorsque le succès est atteint, beaucoup de choses l'influencent. Certains facteurs, comme le travail acharné ou la persévérance, sont tout aussi importants que les choses plus techniques ou novatrices.

Mais quand vient le temps de se surpasser, ce sont les gens qui créent le succès. Et les managers ont la tâche de diriger et de superviser leur personnel. Éliminez les individus de l'entreprise, et il ne reste plus grand-chose, si tant est qu'il en reste. De même, retirez la communication de l'exploitation d'une entreprise et elle cessera d'exister d'une manière significative.

Si les individus font une différence, alors l'excellence des communications fait partie de la façon dont les choses fonctionnent bien. Ce n'est peut-être pas une vraie formule magique (si seulement une vraie formule existait), mais l'attention qu'on lui porte peut certainement produire de meilleurs résultats.

## **La dimension du management**

Les emplois dans le monde des affaires varient. Les affaires englobent ceux qui maintiennent une situation, qui maintiennent un service ou une section non seulement en activité, mais qui fonctionnent efficacement et de façon productive, mais qui n'ont peut-être pas besoin de se développer ou d'innover d'urgence. Cela inclut également ceux dont le travail est mieux décrit en soi comme étant axé sur l'initiation des choses, l'innovation, le changement et la créativité. Quel que soit le spectre concerné, et il faut dire que s'adapter ou initier un changement affecte de plus en plus de managers, chacun est dépendant des autres, de l'équipe qui travaille pour lui ou avec laquelle il travaille. «Les autres personnes» peuvent être une secrétaire ou une assistante, un département de vingt personnes ou toute une entreprise. Ne vous y trompez pas, les entreprises sont exigeantes et multiformes. Pour être efficace, il faut de la considération, du temps et des efforts. Une bonne communication ne peut pas changer ce fait, mais elle peut augmenter les chances que ce qui est fait fonctionne bien.

Pendant quelques instants, permettez-moi de me concentrer sur le travail de ceux qui managent d'autres personnes (bien que le livre s'adresse également à ceux qui ne le font pas). Par exemple, les meilleurs managers traitent leur équipe comme une royauté. Ce sont les personnes les plus importantes dans leur vie. Ils s'efforcent de les aider à réussir. En termes simples, et en supposant qu'ils ont la capacité de faire le travail, l'idéal serait de créer une équipe qui travaille :

- efficacement
- effectivement
- de façon fiable
- de façon constante
- productivement.

Idéalement, il est également nécessaire que les personnes se concentrent sur leur travail et qu'ils aient un degré approprié d'autosuffisance (le mot « responsabilisé » était le mot qui a fait fureur pendant un certain temps) afin que le manager puisse gérer à distance. Si une bonne performance n'est obtenue qu'en surveillant les personnes à chaque étape, cela prend du temps et ne reflète guère la performance efficace de l'équipe. Une bonne équipe est pour ainsi dire rapide et c'est aussi une caractéristique qui ressort d'un bon management. Même dans d'autres relations, où il n'y a pas de rapports hiérarchiques directs, la communication peut lubrifier les rouages et assurer le bon fonctionnement des choses.

## **La nature de la communication**

La communication est inhérente au bon fonctionnement de toute entreprise. Que vous souhaitiez susciter une action spécifique, susciter une discussion ou générer des idées, changer les attitudes ou passer par des processus de communication spécifiques tels que l'évaluation, par exemple, tout commence par la communication ; et une bonne communication peut assurer ou améliorer tous ces processus. Mais cela peut aussi s'arrêter là. Considérons d'abord les problèmes que peut créer une mauvaise communication.

### **Effets négatifs**

La liste dont une communication médiocre, ou mal jugée, peut avoir un impact négatif est longue. La preuve d'une mauvaise communication est partout autour de nous dans la plupart des (toutes ?) entreprises. Promenez-vous dans un bureau quelconque et vous entendrez ce qui suit :

*Je pensais que tu voulais dire... - mais tu as dit de..... Non, ce que je voulais dire, c'est... Pourquoi tu ne l'as pas dit en premier lieu ?*

Parfois, de telles conversations n'ont pas de conséquences, du moins pas au-delà d'une pause momentanée afin de régler quelque chose, peut-être en une ou deux phrases supplémentaires. Dans d'autres cas, le mal est encore plus grand : des mesures incorrectes sont prises, du temps est gaspillé, de l'argent est dépensé inutilement et les délais sont dépassés. L'effet peut aussi être externe, entraînant des bouleversements, des désagréments ou des ex-clients, par exemple. Il y a une dilution de l'efficacité au travail ici, dont les dangers seront évidents (nous verrons exactement pourquoi ce genre de chose se produit et comment l'éviter dans le prochain chapitre)

Tout cela peut provenir d'une brève, mais mal pensée, conversation de quelques mots. Ou beaucoup plus de temps et d'efforts peuvent s'avérer nécessaires. Quelqu'un pourrait, par exemple, passer des heures à rédiger un rapport long et détaillé pour constater que cela n'était pas nécessaire et que les instructions données avaient un autre sens. Il ne s'agit pas seulement d'un exemple de gaspillage et d'inefficacité, mais cela peut aussi être personnellement démoralisant pour les personnes concernées.

Examinons quelques exemples avant de passer à autre chose. Ce qui suit montre comment des tâches particulières au sein d'une entreprise sont affectées par une panne de communication.

- *Le recrutement et la sélection* peuvent être une corvée. Il s'agit toutefois d'une tâche vitale, car le fait d'avoir les bonnes personnes en place est un facteur de différenciation pour toute entreprise. Pourtant, un entretien mal préparé, peut-être seulement quelques questions mal posées (ou pas posées du tout), et le résultat, le bon candidat manqué ou le mauvais candidat nommé, peut avoir des conséquences durables.
- *L'évaluation* est une autre tâche importante de l'entretien qui comporte des risques de problèmes semblables. Encore une fois, un tel entretien n'est pas la chose la plus facile à mener, et si les communications sont interrompues, il se peut qu'un employé qui devrait être encouragé pour le bénéfice futur de l'entreprise donne sa démission dans les six mois.
- *Temps libre* : voici quelque chose à plus petite échelle. Un membre du personnel demande des congés (supposons que ce soit pour une bonne raison). La pression du moment et le regard tourné vers l'avenir incitent à une réponse désinvolte, négative et la motivation ainsi que la productivité est immédiatement affectée et prendra du temps à revenir à la normale.

L'opportunité d'éviter des cas tels que ceux cités ci-dessus, grands ou petits, sera claire. Mais c'est peut-être sur l'inverse de tout cela qu'il faut se concentrer. Il ne suffit pas d'éviter les pannes de communication et de bien communiquer, il est important de tirer le meilleur parti de la situation en communiquant de façon le meilleur possible.

### **Impact positif**

La clarté d'un message a clairement un effet sur ce qui se passe après avoir été délivré. Des problèmes potentiels ont déjà été évoqués. Au mieux, une mauvaise communication produit de la confusion, au pire, il ne parvient pas à faire faire ce qui devrait être fait. Inversement, s'assurer qu'un message est clair et sans ambiguïté peut déboucher sur une action positive. Exactement ce qui doit être fait est ce qui est fait. Une telle communication est directement capable :

- d'agir rapidement ou d'accélérer l'action
- d'améliorer l'efficacité
- d'augmenter la productivité
- de stimuler la créativité

En effet, elle servira d'aiguillon à toutes les mesures qui s'imposent. Il peut s'agir littéralement d'une action ; par exemple, certaines communications de la direction sont de la nature d'une instruction. Mais elles peuvent aussi être conçues à d'autres fins, disons pour :

- informer
- instruire
- motiver
- changer les avis
- susciter un débat ou une discussion
- stimuler la génération d'idées
- tirer parti de vos contacts ou de votre réflexion antérieure.

Une telle liste pourrait sans aucun doute être allongée et souligne qu'il y a beaucoup de choses qui dépendent de toute communication entre la direction et le personnel et autour de l'entreprise et qu'il vaut la peine de bien faire les choses si l'on veut que ces intentions soient réalisées comme on le souhaite. Comme nous le verrons, la communication peut être un problème ; sa nature même peut facilement prêter à confusion. Le chapitre 2 examine un aspect de la psychologie en cause, ce qui cause les pannes de communication et ce qui aide à les prévenir. Ici, même un petit exemple suffit : il y a toute la différence entre demander à quelqu'un «de *diffuser une information immédiatement*» (qu'est-ce que c'est exactement, dès que possible ?) et dire que cette information doit être envoyée à quelqu'un «*par e-mail, avant 15 heures cet après-midi*». Ce genre de précision n'est qu'un des moyens d'atteindre l'exactitude et d'obtenir un résultat approprié, ce qui est d'autant plus certain. Des exemples précis de la façon dont une bonne communication peut avoir une incidence positive sur l'activité sont présentés ci-dessous. Les paragraphes qui suivent reflètent des sujets autres que ceux mentionnés ci-dessus sous un jour négatif (bien que chacun d'eux ait son côté positif).

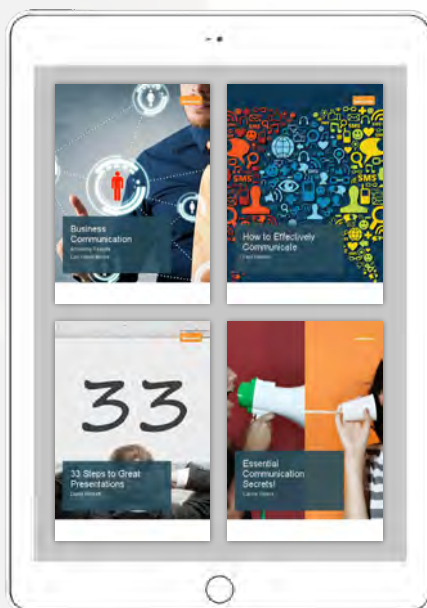
- La *formation* peut être très utile (et je ne dis pas cela uniquement parce que j'entreprends un travail de formation !). Mais ce n'est pas toujours le cas : une réunion d'information où le temps est compté et les besoins mal identifiés peut conduire un membre du personnel à suivre une formation qu'il n'apprécie pas, dont ni lui ni l'entreprise ne tirent profit et qui nuit à la vision de la formation pour le futur. Une bonne communication avant le cours (et après le cours, d'ailleurs) peut améliorer l'expérience de formation, en changeant une participation planifiée à un cours de quelque chose perçue comme une pause gênante pour un autre travail à quelque chose qui est attendu avec impatience, qui fonctionne dans un esprit ouvert et dont on tire un réel bénéfice.
- Les *mesures incitatives* sont conçues pour susciter des efforts supplémentaires et rendre les résultats visés plus susceptibles d'être atteints. Les systèmes d'incitation ne sont pas une panacée universelle, mais ils peuvent être très utiles dans le bon contexte. Pourtant, plus d'un a échoué parce que les managers ne vérifient pas ou n'écoutent pas et finissent par mettre en place un système sans faire appel aux personnes qu'il

est censé influencer (parfois peut-être que les récompenses sont choisies uniquement parce qu'elles plaisent au manager !). Une discussion préalable peut aider à concevoir un système approprié, une communication claire du pourquoi et du comment de ce système peut garantir qu'il atteindra les objectifs et fonctionne bien.

- Les *rumeurs et les mauvaises nouvelles* constituent un autre facteur de danger. Ne rien dire, ne rien faire et ces rumeurs disparaîtront est parfois l'attitude la plus tentante à adopter. C'est davantage parce qu'il est embarrassant d'y faire face et non parce que l'on croit vraiment que cela va marcher. Cependant, une communication claire, positive et puissante, mise en place au bon moment, peut arrêter une rumeur, l'éteindre et relancer la motivation dans la bonne direction.

### Le bonus de la méthode message plus

La communication comporte trois éléments : le message, la méthode et le messager. Tous sont importants.



Discover our eBooks on  
**Communication Skills**  
and hundreds more

[Download now](#)

**bookboon**

## **Le message**

La clarté d'un message a clairement un effet sur les résultats qu'il vise à atteindre. Mais le message seul n'est pas la seule influence sur la façon dont il est reçu. La façon dont nous nous assurons que les messages sont transmis de la bonne façon constitue une grande partie du contenu de ce livre.

## **La méthode**

La méthode est également importante. Il y a des choses qu'il vaut mieux transmettre lors d'une réunion, dans une lettre, une note de service ou un email, en personne au téléphone ou au moment où deux personnes passent dans un couloir. Pourtant, chaque méthode est aussi inadaptée à certaines choses qu'à d'autres. Peu de personnes apprécieraient d'être licenciés par SMS ou même par e-mail. Eh bien, rares sont ceux qui apprécieront d'être renvoyés, quel que soit le mode de transmission du message, mais le fait est que la méthode peut l'aggraver. On pourrait dire la même chose de l'inverse : être promu mérite certainement une discussion et un sens de l'occasion ; cela aussi pourrait sembler mal géré si un email, par exemple, était le seul moyen de communication. Les combinaisons peuvent être utilisées de différentes manières. Une promotion peut être discutée, une confirmation envoyée par email (pour ne pas retarder la bonne nouvelle), une discussion peut alors suivre et une confirmation écrite, une lettre ou une note de service, compléter et confirmer les détails.

Dans toutes les circonstances, l'une des choses qui méritent réflexion est le choix de la méthode. Cela signifie une concentration sur le destinataire et le résultat. Il peut être plus rapide et plus facile de simplement passer un coup de fil, mais d'autres moyens peuvent avoir un impact et une puissance plus durables. Songez à quel point la réception d'une lettre de remerciement a un effet beaucoup plus important sur le destinataire qu'un simple appel téléphonique.

Bien sûr, il faut évaluer au cas par cas, chaque méthode a son importance, mais chacune est meilleure pour certaines applications et moins bonne pour d'autres.

## **Le messager**

Qu'est-ce que l'individu peut apporter à tout cela ?

## Le pouvoir de l'image positive

L'opinion que les gens ont d'un individu aura également un impact sur la façon dont leurs communications sont perçues et sur la façon dont on y donne suite. Les raisons pour lesquelles quelqu'un est considéré comme tel par ses collègues immédiats ou son personnel et les autres ne sont pas faciles à cerner. De nombreux facteurs entrent en jeu : la nature et la personnalité d'une personne, sa compétence, son expertise et son expérience, tous les aspects de son style de management et, surtout, son succès et les résultats qu'elle obtient ; même son apparence joue un rôle.

Certes, leur style et leur capacité de communication constituent un élément important.

Un manager, par exemple, qui n'a jamais de temps à consacrer à qui que ce soit, surtout pour la consultation, qui mène ses relations par un dialogue monosyllabique minimal et des notes de service concises d'une ligne, se fera rarement aimer des autres (et fera preuve d'un manque total d'empathie). De même, la personne qui tergiverse n'exprimera jamais une opinion réelle et ne fera jamais de déclaration claire.

Ce n'est peut-être pas la faute des messages eux-mêmes, mais de tels signaux peuvent diluer la bonne impression ou la bonne influence que ces personnes auraient pu avoir sur les autres. Et c'est un aspect de la construction de l'image qui peut être aggravé par le manque de compétences dans des domaines particuliers de la méthode de communication. Il s'agit notamment du manager qui a la réputation d'être inefficace dans la tenue d'une réunion, la présentation d'un exposé ou la rédaction d'un rapport, entre autres choses. Il est difficile pour les gens d'assimiler même le message le plus sensé lorsqu'il est enterré dans un rapport dense qui ne se distingue que par sa longueur, sa profusion de charabia et son « langage de bureau » et sa structure compliquée. De même, les gens sont très durs à l'égard de certaines méthodes. Il est peu probable qu'ils disent : « *Quelle excellente idée, quel dommage qu'elle n'ait pas été mieux présentée* », ils sont plus portés à dire, « *quelle présentation pourrie, je parie que les idées n'étaient pas très bonnes non plus* ».

L'inverse est également vrai. Les bons communicateurs sont intrinsèquement plus susceptibles d'être tenus en respect. Ce qu'ils disent est, presque automatiquement, traité avec plus de respect que ce que d'autres, moins habiles ou prudents à cet égard, disent. Les bénéficiaires acquièrent de la confiance et de la compétence dans la communication. Ils sont plus susceptibles de prêter attention, de réfléchir et d'accorder une réelle considération aux messages qu'ils voient aussi bien conçus et dirigés, et cela aidera directement les résultats de ceux qui sont vus sous cet angle positif.



C'est un effet qui fonctionne activement. En d'autres termes, les gens regardent ceux qui communiquent avec eux et cherchent activement à utiliser leur style et leur approche pour les aider dans leur jugement sur le contenu des messages. Si vous doutez que cela se produise, pensez à ce qui se produit lorsque même l'apparence contribue à quelque chose de très spécifique au sens. Si une voix dit : «*Excusez-moi*» lorsque vous marchez dans la rue, votre réaction tient compte immédiatement du fait que si vous vous tournez vers un policier en uniforme, il le dit. *Remarque* : une empathie bien démontrée contribue également à un jugement positif.

La morale ici est d'agir pour s'assurer que vous développez et utilisez vos compétences en communication de manière à obtenir cet effet, même si cela signifie parfois d'agir avec plus de confiance que vous en ressentez.

### **La recherche de l'excellence**

Dans de nombreuses entreprises aujourd'hui, il ne suffit pas de présenter une performance adéquate. Les pressions concurrentielles n'ont jamais été aussi fortes, et ce, en parallèle avec les entreprises du secteur non commercial. Une université, par exemple, subit autant de pressions du côté financier de ses activités qu'une entreprise en quête de rentabilité ; en fait, certaines de ses activités peuvent se dérouler sur une base commerciale directe. On pourrait dire la même chose d'autres types d'organisations, qu'il s'agisse d'organismes de bienfaisance ou de ministères gouvernementaux. Au fur et à mesure que les normes s'améliorent, en matière de conception, de qualité, de service, peu importe le marché au sens large doit suivre la cadence et les efforts nécessaires pour rester en tête augmentent. L'excellence doit être recherchée comme norme pour avoir tout espoir de compétition.

Tout cela met les personnes sur la sellette et prolonge certainement le défi de beaucoup d'emplois.

Dans le service à la clientèle, lorsque la concurrence était moins vive, une manière agréable et une efficacité raisonnable était le must. Aujourd'hui, ceux qui traitent avec les clients, au téléphone, disent qu'ils doivent offrir une connaissance des produits, des conseils et un service lié à des normes très spécifiques. Il se peut qu'on leur demande de répondre rapidement au téléphone, d'envoyer du matériel de vente pour arriver le lendemain, etc., en restant spontané, courtois, informé et spécifique avec les clients, tout en utilisant des équipements informatiques complexes et en s'occupant de la documentation nécessaire au fur et à mesure de leurs déplacements. Ce n'est pas une tâche facile. Le management d'un service ne fonctionne pas non plus de cette façon. Un tel manager peut avoir besoin de compétences en administration, en systèmes informatiques, en marketing et en service à la clientèle, ainsi que d'une connaissance approfondie du produit et des clients. Mais, quels que soient les autres besoins, les compétences en management des personnes le sont certainement, et aussi les compétences en communication qui en font partie intégrante.

Une approche de laissé faire, qui permet principalement au personnel d'élaborer ses propres méthodes et de répondre à la pression inhérente du client comme il le souhaite, peut ne pas maximiser l'efficacité ; même si cela peut sembler superficiellement une façon plus facile de travailler pour le manager à court terme.

Pour obtenir d'excellentes performances, il faut vraiment y travailler. Bien sûr, les effets peuvent en valoir la peine, comme ci-dessus en termes de satisfaction client et donc de ventes futures, mais cela implique effectivement un travail de management plus important dans le même laps de temps. C'est là aussi un problème, le personnel de nombreuses entreprises déclarant qu'il y a de plus en plus de travail à faire dans le temps disponible, et parfois avec moins de personnes dans leur équipe que dans le passé.

Les erreurs de communication n'ont pas le droit de réduire l'efficacité dans de telles circonstances ; et toutes les raisons d'utiliser la communication elle-même pour améliorer l'efficacité de l'équipe de toutes les façons possibles. Une bonne communication est une ressource à maximiser.

## Résumé

Ainsi, la communication affecte directement la performance. Il y a toutes les raisons d'en tirer le meilleur parti. Dans une vie bien remplie, beaucoup d'erreurs, d'insuffisances ou d'omissions de communication ne sont pas le résultat d'un manque de connaissances ou de compréhension, mais d'un manque de réflexion. Les choses sont bâclées. Des notes de service ou des rapports sont envoyés sans qu'une préparation adéquate n'ait été assurée. Les réunions sont organisées au cas par cas, sans objectifs ou ordres du jour clairs. Et des choses sont dites sur l'impulsion du moment que les gens regrettent après coup. Une grande partie du problème, c'est le temps. D'autres pressions semblent s'exercer et la précipitation de quelque chose d'autre est considérée comme une nécessité, peut-être malheureuse. Pourtant, il faut aussi du temps pour comprendre ce qui se passe si les choses tournent mal, parfois plus que ce que l'on peut sauver en se dépêchant de faire.

Bien sûr, bien communiquer prend du temps. Mais il n'est pas nécessaire d'en faire beaucoup plus qu'il n'en faudrait pour communiquer moins bien. De plus, un peu de temps supplémentaire ainsi dépensé peut être facilement justifiée en fonction de l'impact qu'il a sur l'individu, son entourage et l'entreprise dans son ensemble.

Communiquer efficacement avec les personnes signifie comprendre et penser à la fois à ce qui fait que la communication fonctionne et à la façon dont les autres voient et réagissent à l'ensemble du processus. C'est de ces derniers points dont nous parlerons au chapitre suivant. En attendant, les questions clés ici sont de :

- ne jamais sous-estimer le pouvoir des communications pour les bonnes ou mauvaises nouvelles
- réaliser que chacun a la responsabilité personnelle de bien communiquer et que les erreurs ou l'excellence de chacun peuvent avoir un impact important
- considérer la communication comme une chose à étudier, à soigner et à travailler activement (il n'est que trop facile de supposer que les communications sont simples, d'oublier d'y penser, et d'en subir les conséquences)
- apprécier la façon de comprendre de l'autre partie lorsque vous communiquez aide le processus ; c'est l'empathie de notre thème.

### 3 CE QUI REND LA COMMUNICATION EFFICACE

De temps en temps, il est utile d'effectuer un retour à l'essentiel. Réfléchissez un instant. Réfléchissez à nouveau à la façon dont vous pourriez expliquer (sans démontrer) à quelqu'un comment vous nouez une cravate ? Combien de fois avez-vous entendu quelqu'un dans votre bureau dire quelque chose du genre, *mais je croyais que vous aviez dit ...* durant la dernière semaine ? Quelle est la différence entre dire quelque chose d'*assez gentil* et de *plutôt gentil* ? Et trouveriez-vous quelque chose qui ne justifie qu'une description ou l'autre est moins intéressante ?

Je le répète : ne vous y trompez pas, la communication peut être difficile.

Êtes-vous déjà sorti d'une réunion ou avez-vous déjà téléphoné à quelqu'un et vous vous êtes-vous dit : *qu'est-ce qu'il a cet idiot, il ne semble pas comprendre quoi que ce soit* ? Et, si oui, vous est-il venu à l'esprit par la suite que la difficulté était peut-être que vous n'avez pas expliqué les choses aussi bien que vous l'auriez souhaité ? Non ? Cela aurait-il dû le faire ? Pourquoi quand vous composez un mauvais numéro de téléphone, la ligne n'est jamais occupée ? Désolé, je m'écarte du sujet, assez de questions.

Ne vous y trompez pas, la responsabilité de la réussite de la communication incombe en premier lieu au communicateur. Il n'est donc pas surprenant que la responsabilité de communiquer avec les gens, de clarifier les choses et de veiller à ce qu'ils les comprennent vous incombe tout simplement. Considérez deux règles importantes :

- La première règle en matière de communication est la suivante : *ne jamais supposer qu'une communication est simple, quelle qu'elle soit*. La plupart du temps que nous passons au bureau est consacré à communiquer d'une manière ou d'une autre. Il est facile de tenir cela pour acquis. Parfois, nous ne sommes pas aussi précis que nous pourrions l'être, mais peu importe, nous nous en sortons et il n'y a pas de dégâts. Sauf que certaines fois, oui. Certaines pannes de communication se transforment en sorties de route et déraillements. Souvent, lorsque l'on a beaucoup de choses à faire, les communications se doivent d'être bien faites et les sanctions en cas de non-respect vont du mécontentement mineur à, au pire, une perturbation majeure de la productivité, de l'efficacité ou de la qualité du travail.
- La deuxième règle, selon laquelle *chacun doit assumer la responsabilité de sa propre communication*, l'aborder d'une manière suffisamment réfléchie pour qu'elle fonctionne efficacement, doit donc avoir un sens particulier pour tous ceux dont le travail implique le management ou la liaison avec les gens. Et notez que «d'une manière réfléchie» signifie d'une manière qui utilise l'empathie.

Pour préparer le terrain à tout ce qui suit, nous allons maintenant examiner certaines influences clés qui déterminent si la communication fonctionne efficacement ou non, et ensuite comment surmonter les difficultés qu'elle présente. Ceci fournit une base pratique pour la mise en œuvre de tout type de communication.

### **Les difficultés pour rendre une communication efficace**

S'il y a des difficultés, et il y en a certainement, ce n'est pas parce que d'autres personnes, ou des collègues de travail ou qui que ce soit, sont particulièrement perverses. La communication est, en fait, *intrinsèquement difficile*. Voyons pourquoi.

### **Les problèmes inhérents**

La communication avec les gens est un élément essentiel du processus de fonctionnement d'une entreprise. Vos intentions doivent être claires ;pour réussir, il est nécessaire de s'assurer que les personnes :

- entendent ce que vous dites, et donc écoutent
- comprennent, et effectuent avec précision
- soient d'accord, avec la plupart de vos dires
- agissent en conséquence (bien que l'action puisse être simplement de décider d'en prendre note).

Il peut s'agir de toute une série de choses allant de l'acceptation de consacrer plus de temps à quelque chose, d'assister à une réunion ou de suivre des instructions précises.

Chacune de ces intentions ne peut se réaliser qu'en faisant preuve d'empathie et en gardant à l'esprit comment les autres pensent et agissent. Examinez à nouveau les points ci-dessus à tour de rôle :

**Premier objectif :** *pour s'assurer que les gens entendent ou écoutent (ou lisent).*

Parmi les difficultés rencontrées, on peut citer le fait que :

- Les gens ne peuvent pas ou ne veulent pas se concentrer pendant de longues périodes de temps : ce fait doit donc être pris en compte par la façon dont nous communiquons. Les longs monologues sont terminés, la communication écrite doit comporter des espaces, des titres et de nouveaux départs (c'est pourquoi la conception de ce livre est telle quelle), et la conversation à deux sens doit être utilisée pour éviter que les personnes se sentent coincées et qu'elles doivent écouter quelque chose d'interminable.
- Les gens accordent moins d'attention aux éléments d'une communication qui leur paraissent sans importance : il incombe donc à l'auteur de la communication de mettre l'accent sur les points clés, de veiller à ce qu'ils soient clairs et à ce qu'ils ne les oublient pas.

*En d'autres termes, vous devez accepter que les personnes soient ainsi et faire en sorte qu'elles vous écoutent, pour obtenir une audience.*

**Deuxième objectif:** *s'assurer que la compréhension est correcte.*

Les difficultés ici incluent le fait que :

- Les gens font des suppositions basées sur leur expérience passée : vous devez donc vous assurer d'avoir un lien avec cela. Si vous supposez à tort qu'une certaine expérience existe, votre message n'aura pas beaucoup de sens (imaginez essayer d'apprendre à conduire à quelqu'un qui ne s'était jamais assis dans une voiture : *appuyez sur l'accélérateur .. qu'est-ce que c'est ?*)
- Le jargon des autres n'est souvent pas compris : alors réfléchissez bien au jargon que vous utilisez et avec qui. Le jargon est de l'argot professionnel et crée un raccourci utile entre les personnes bien informées, par exemple dans une entreprise ou une industrie, mais il pollue un message s'il est utilisé de façon inappropriée. Par exemple, utilisé d'une manière qui suppose une plus grande compétence que celle qui existe réellement, il entravera la compréhension ; (et souvenez-vous, dans une conversation, les gens n'aiment pas paraître stupides et peuvent bien hésiter à dire «je ne comprends pas», quelle que soit la raison de l'incompréhension).
- Ce que l'on entend mais que l'on ne voit pas est plus facilement mal compris : tout ce qui peut être montré peut donc être utile (p. ex. des aides visuelles à la présentation) ; il en va de même pour un message qui «peint une image» en mots
- Les hypothèses sont souvent formulées avant la fin de l'intervention d'un orateur : l'auditeur se dit en fait : *je suis sûr que je peux voir où cela mène* et son esprit réduit sa concentration d'écoute, se concentrant plutôt sur la planification de son propre commentaire suivant. Cela aussi doit être pris en compte et, lorsqu'un point est essentiel, un feedback peut être nécessaire pour s'assurer que la concentration n'a pas faibli et que le message a bien été transmis.

Encore une fois, la compréhension du point de vue des autres est d'un grand secours.

**Troisième objectif :** *Inciter à l'action*

Et le faire en dépit du fait que :

- Il est difficile de changer les habitudes des gens : reconnaître ce fait, c'est la première étape pour y parvenir ; il faudra peut-être présenter des arguments plus solides que si ce n'était pas le cas. Cela signifie également qu'il faut veiller à établir un lien entre le passé et l'avenir. Par exemple, ne pas dire : *c'était bien à l'époque, mais ce sera mieux à l'avenir* (et en expliquant en quoi ce changement de circonstances est dû). Toute phraséologie qui jette le doute sur les décisions antérieures d'une personne doit être évitée dans la mesure du possible
- On peut craindre de passer à l'action ; *est-ce que cela fonctionnera ? Que penseront les gens ? Que penseront mes collègues ? Quelles sont les conséquences d'un échec ?* Et cet évitement du risque est un sentiment naturel : il est vital de le reconnaître et de le rassurer comme il se doit.
- Beaucoup de gens hésitent tout simplement à prendre des décisions rapides : ils peuvent avoir besoin d'une aide réelle de votre part et c'est une erreur de supposer que présenter un dossier irrésistible et attendre simplement leur engagement est tout ce qu'il y a à faire.

De plus, vous avez souvent besoin d'un objectif de plus :

**Quatrième objectif :** *stimuler le retour d'information.*

Les difficultés ici, c'est ça :

- Certaines personnes (toutes ?) cachent parfois délibérément leur réaction : il peut être nécessaire de vérifier et de lire entre les lignes pour s'assurer du sens complet
- Les apparences peuvent être trompeuses. Par exemple, des phrases comme *Faites-moi confiance* sont aussi souvent un signe d'avertissement qu'un commentaire à saluer ; une certaine prudence est nécessaire.

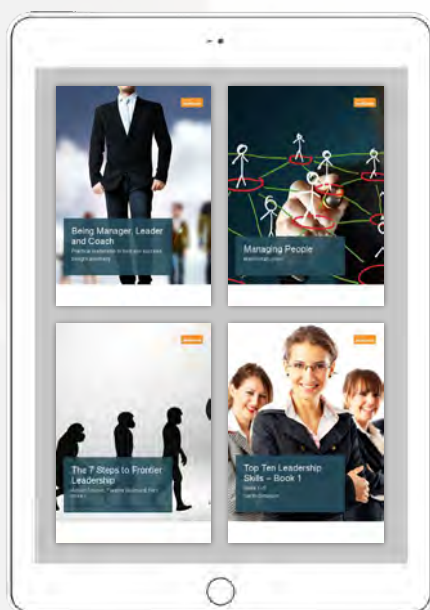
L'effet net de tout cela, c'est un peu comme essayer d'obtenir une vue claire à travers la brume. La communication va et vient, mais est un filtre entre les parties impliquées, le message ne passe pas toujours, une partie du message peut être bloquée, une autre partie peut être déformée ou alors le message peut être incomplet. Le remède à tout cela est simplement la vigilance. Si vous comprenez ces difficultés et êtes emphatique à ce que les autres pensent et ressentent, vous pouvez ajuster alors votre style de communication pour compenser, et parvenir à une meilleure compréhension en conséquence.

Une morale est certainement claire. Il est probable que la communication sera meilleure pour une certaine planification. Ce n'est peut-être qu'une idée fulgurante, la prémisse qui consiste à faire travailler le cerveau avant la bouche (ou la main qui écrit), à prendre des notes avant de rédiger une note ou un rapport, ou même à s'asseoir avec un collègue pendant un certain temps pour déterminer la meilleure façon d'aborder une situation.

J'ai déjà fait des commentaires dans les derniers paragraphes pour donner quelques antidotes aux difficultés inhérentes, mais existe-t-il des principes parallèles qui prévoient des mécanismes pour équilibrer la difficulté et faciliter les choses ? Heureusement, la réponse est oui, il y en a ; encore une fois, les facteurs en cause nécessitent de l'empathie.

### Les aides pour une communication efficace

Une bonne communication est, en partie, une question d'attention aux détails. Le simple fait d'utiliser un mot au lieu d'un autre peut faire une légère différence. En fait, le simple fait d'utiliser un mot au lieu d'un autre peut faire une différence *significative* (comme vous le voyez !). Et il y a beaucoup d'autres facteurs qui y contribuent, dont beaucoup sont explorés au fur et à mesure que ce livre continue. Mais il y a aussi certains facteurs globaux qui ont une influence majeure et qui peuvent être utilisés pour conditionner vos communications.



Discover our eBooks  
on **Leadership Skills**  
and hundreds more

[Download now](#)

**bookboon**



Quatre facteurs sont essentiels :

1. *Le facteur «Et moi ?»*

Tout message est plus susceptible d'être écouté et accepté s'il a une incidence sur les gens. Quel qu'en soit l'effet, de quelque manière que ce soit (et c'est peut-être le cas), les gens veulent savoir : *qu'est-ce que j'y gagne?* Et aussi : *comment serais-je impacté négativement ?* Les gens s'intéressent à la fois aux effets positifs et négatifs potentiels. Dites à quelqu'un que vous avez un nouveau système de déclaration informatisé et il pourrait bien penser le pire. Certes, il est peu probable que leur réaction soit simplement, *content pour vous*, il est plus probable qu'elle sera : *cela semble compliqué ou je parie que cela aura des problèmes de démarrage ou prendra plus de temps*. Dites-leur qu'ils trouveront plus rapide et plus facile de produire des déclarations à l'aide du nouveau système. Ajoutez que ce système suscite déjà de bonnes réactions dans un autre service, et expliquez clairement le message et les effets que ce système aura *sur eux* , plutôt que de les laisser méfiants ou de les laisser se poser des questions.

*Quoi que vous disiez, gardez à l'esprit que les gens voient les choses de cette façon, qu'ils intègrent les réponses, et si vous calmez leurs éventuels soupçons alors ils seront plus enclins à vouloir prendre votre message en compte.*

2. *Le facteur «C'est logique»*

L'ordre et la structure de la communication sont très importants. Si les gens savent de quoi vous parler, comprennent pourquoi ils ont été choisis et croient que cela fonctionnera *pour eux*, alors ils feront plus attention. Inversement, si ce n'est pas clair ou semble illogique, ils s'inquiètent, ce qui leur fait perdre l'esprit d'écoute. Ce livre en est un exemple : il serait peut-être possible d'avoir un chapitre sur les principes fondamentaux de la communication comme chapitre 12, et une raison à cela ; mais j'en doute.. Certes, les lecteurs le liraient et chercheraient une bonne raison.

L'information est mémorisée et utilisée dans un ordre logique (vous n'avez qu'à essayer de dire votre propre numéro de téléphone aussi rapidement à l'envers vous le faites dans l'ordre pour le démontrer) de sorte que votre choix d'un ordre raisonnable pour la communication aura du sens pour les gens, et encore une fois ils seront réceptifs au message. L'utilisation d'une séquence appropriée aide à mieux comprendre et facilite la conservation et l'utilisation de l'information ; comme c'est le cas pour une grande partie de ce qui est dit ici, ceci est particulièrement vrai pour un message à caractère technique.

Informez les gens à ce sujet s'appelle la *signalisation* : il s'agit de signaler à l'avance soit le contenu, soit la nature de ce qui va suivre ; une forme importante est de décrire un bref ordre du jour pour ce qui suit.

La signalisation est un outil très utile. Dites : *laissez-moi vous donner quelques détails sur ce qu'est la réorganisation, quand les changements entreront en vigueur et comment nous en profiterons* et, à condition que cela ait un sens pour votre auditeur, il *voudra* savoir ce qui vient ensuite. Parlez-leur de la réorganisation et passez à autre chose. Il est presque impossible d'abuser de la signalisation. Elle peut mener à un message, en donnant une vue d'ensemble, et aussi conduire séparément à des sous-sections de ce message. Parfois, elle peut être renforcée en expliquant pourquoi l'ordre a été choisi ; *parcourons-le chronologiquement, peut-être pourrais-je vous expliquer ...* dans la phrase.

*Quoi que vous ayez à dire, pensez à ce que vous direz en premier, en deuxième, en troisième et ainsi de suite et choisissez l'ordre dans lequel vous établirez une séquence appropriée pour la personne avec qui vous communiquez.*

### 3. Le facteur «je peux m'identifier à ça»

Imaginez une description : *c'était un magnifique coucher de soleil*. À quoi cela vous fait-il penser ? Eh bien, un coucher de soleil, répondez-vous. Mais comment faites-vous cela ? Vous vous souvenez des couchers de soleil que vous avez vus dans le passé et ce que vous imaginez puise dans cette mémoire, évoquant ce qui est probablement un composite basé sur de nombreux souvenirs. Parce qu'il est raisonnable de supposer que vous avez vu un coucher de soleil et que vous avez apprécié l'expérience dans le passé, je peux être presque certain qu'une brève description vous fera penser à ce que j'ai à l'esprit.

En fait, il est presque impossible de ne pas laisser des choses connexes vous venir à l'esprit lorsque vous recevez un message (essayez dès maintenant : et *ne* pensez *pas* à une grande boisson fraîche et rafraîchissante. Voir.) Ce fait sur la façon dont l'esprit humain fonctionne doit être pris en compte et utilisé pour promouvoir une compréhension claire ; l'empathie à nouveau.

D'un autre côté, si on vous demandait de penser à la maison dans laquelle je vis, par exemple, et pourtant je ne vous l'aie pas du tout, décrite c'est impossible, du moins si vous n'y êtes pas allé ou si vous n'en avez pas discuté avec moi auparavant. Tout ce que vous pouvez faire, c'est deviner, peut-être de manière saugrenue; *tous les auteurs vivent dans une mansarde , tous les auteurs sont riches et vivent dans des demeures*, (et ici c'est faux dans les deux cas !).

Ainsi, avec ce facteur également inhérent à la communication, il est utile d'essayer de juger soigneusement l'expérience antérieure des gens ; ou même de poser des questions à ce sujet si vous ne les connaissez pas depuis longtemps et que vous n'êtes pas certain de leur expérience passée. Vous pouvez également y faire référence avec

des phrases reliant ce que vous dites à l'expérience de l'autre personne. Par exemple, dire des choses tel que : *c'est comme ... , vous vous souviendrez ..., le savez-vous et vous aussi ?* C'est la même chose, mais, tout est conçu pour aider l'auditeur à comprendre ce que vous dites plus facilement et avec plus de précision.

*Méfiez-vous de ne pas aller à contre-courant parce que vous pensez que quelqu'un a un cadre de référence pour quelque chose qu'il n'a pas ; établissez un lien avec **son** expérience et utilisez-le pour renforcer votre message.*

#### 4. Le facteur «Encore et encore

La répétition est une aide fondamentale pour saisir un point. La répétition est une aide fondamentale pour .... Désolé. C'est vrai, mais cela n'implique pas seulement de dire la même chose, avec les mêmes mots, à plusieurs reprises. La répétition peut prendre plusieurs formes :

- Des choses répétées de différentes façons (ou à différentes étapes d'une même conversation)
- Les points soulevés de plus d'une manière : par exemple, parlé et écrit
- L'utilisation de résumés ou de listes de contrôle pour récapituler les points clés
- Rappels sur une période de temps (en variant la méthode, le téléphone, par email ou la réunion).

Cela peut être exagéré (peut-être comme dans l'introduction de ce point ici), mais c'est aussi une aide réellement précieuse pour faire passer le message, surtout lorsqu'elle est utilisée avec les autres facteurs mentionnés. Les gens sont vraiment plus susceptibles de retenir ce qu'ils entendent plus d'une fois. Assez de répétitions.

### **Positionnement de votre communication**

Jusqu'à présent, les principes exposés dans ce chapitre ont été généraux ; ils peuvent être utiles dans toute communication. Mais c'est avec qui vous communiquez qui est important. Considérez le personnel relevant d'un manager comme une catégorie spéciale. Si vous voulez que les gens travaillent volontiers, joyeusement et efficacement pour vous, il est utile de ne pas laisser votre style de communication devenir trop introspectif ; si vous voulez les influencer, établissez avec eux un rapport qui en fasse les principaux interlocuteurs de votre personnel. Bien que vous parliez *au nom de* l'entreprise, les membres du personnel n'apprécient pas un discours à sens unique, qui se concentre principalement sur votre côté des choses. Par exemple :

- *l'entreprise est ....*
- *nous devons nous assurer que ...*
- *Je serai capable de ....*
- *notre service dans le domaine technique est ....*
- *mes collègues de la recherche ...*
- retour à *notre entreprise a ...*, et ainsi de suite. Toutes ces phrases peuvent être retournées pour se concentrer sur les gens ainsi - *vous trouverez que ce changement vous donne ... vous recevrez .... vous pouvez vous attendre à ce que..*

Un léger mélange est bien sûr nécessaire, mais une approche essentiellement introspective, efficace et sans empathie, semble toujours quelque peu implacable. Et il est plus difficile pour vous, en formulant les choses de cette façon, de donner un vrai sens de l'adaptation de ce que vous dites à l'individu : les déclarations introspectives semblent très générales. Utiliser les mots que *vous* ou les *vôtres* (ou similaires) au début d'un message fonctionne généralement bien, et une fois commencé, il est difficile pour vous de rendre ce que vous dites introspectif.

### **Produire la bonne impression**

Après avoir insisté sur le fait de ne pas paraître trop introspectif, vous devez en revanche vous préoccuper de l'image que vous transmettez, car il y a beaucoup plus que le simple fait de paraître ou de sembler agréable.

Certains facteurs sont en grande partie communs : vous voudrez probablement inclure un besoin de paraître :

- efficace
- accessible
- bien informé (de la façon dont le client s'attend à ce qu'il la connaisse)
- bien organisé
- fiable
- cohérent
- intéressé par votre personnel
- confiant
- expert (et capable d'offrir des conseils judicieux)
- et empathique, bien sûr.

Par exemple, les gens aiment avoir l'impression de travailler pour quelqu'un de compétent, quelqu'un qu'ils peuvent respecter. D'accord, c'est juste. Mais ce qu'il faut noter, c'est qu'il existe une liste assez longue de caractéristiques qui valent la peine d'être dépassées, et toutes ces caractéristiques sont des éléments qui peuvent être ajoutés *activement* à l'ensemble. Vous

pouvez avoir l'intention de projeter une image de, disons, confiance et de la rendre plus forte que ce que vous ressentez, ou d'équité quand vous voulez qu'il soit absolument clair que c'est ce que vous êtes. Il est important de projeter le bon mélange ,et l'équilibre, de caractéristiques pour créer la bonne image. Il s'agit d'un processus complexe et c'est donc un autre aspect de l'ensemble du processus qui mérite d'être examiné de près. Chacun, quel que soit son rôle, peut utilement réfléchir au profil qui lui convient le mieux de cette façon.

De plus, vous devez souvent avoir une vision précise de la manière dont vous voulez projeter l'entreprise que vous représentez, ainsi que le service ou le département au sein duquel vous travaillez. Ceci est particulièrement important lorsque vous traitez avec des personnes avec lesquelles vous n'avez pas de contacts quotidiens, celles qui sont extérieures à l'entreprise ou travaillant dans d'autres services par exemple.

Vous devez donner une impression:

- d'innovation
- d'une longue expérience et de la substance
- de compétence technique
- d'être quelqu'un d'humain
- de confiance

Encore une fois, vous devez décider de la liste qui vous convient et mettre l'accent sur les caractéristiques que vous souhaitez pour créer l'image globale qui convient à la personne avec laquelle vous communiquez. Ce n'est souvent qu'une légère exagération d'une caractéristique, mais elle peut quand même être importante.

Dans tous ces cas, les différents niveaux et types de personnes auront besoin d'insister sur des points différents de différentes manières. Par exemple, certaines personnes peuvent être chaleureuses avec un manager expérimenté qui semble se soucier de son personnel. Si c'est le cas, alors toutes les qualités qui créent cette impression peuvent être utilement soulignées. D'autres peuvent chercher à avoir plus de poids ; par conséquent, un style plus révélateur leur paraît logique et vous devrez projeter l'influence appropriée pour qu'il tienne le coup.

Individuellement, tous les facteurs mentionnés dans ce chapitre sont simples. La complexité de la communication vient de la nécessité de se concentrer sur plusieurs choses à la fois. Ici, l'habitude peut rapidement devenir une aide. Mais il y a là aussi un danger. À moins d'avoir une vue d'ensemble consciente, il est facile de prendre de mauvaises habitudes ou, en ne réfléchissant pas ,et en ne prenant aucune décision au lieu de prendre la mauvaise, de se mettre à l'aise et d'oublier par défaut ce qui fait la qualité d'une communication. Rappelez-vous qu'un mot ou deux peuvent faire la différence. Un message complet délivré de manière inadéquate peut causer le chaos.

Deux autres facteurs clés n'ont pas encore été suffisamment pris en compte. Lorsque nous communiquons, nous devons travailler sur ce qui se passe dans les deux sens.

## **Amplifier les communications**

Deux facteurs supplémentaires méritent d'être pris en considération :

### **L'écoute**

Il est clair que l'écoute est vitale, mais il ne suffit pas de le dire. Vous devez faire de l'écoute un autre processus *actif*. Cela implique soin et concentration.

L'écoute doit faire la différence dans une conversation. Par-dessus tout, il est essentiel d'adapter votre façon de procéder à la lumière des informations fournies par d'autres personnes, et c'est un élément important de cette adaptation qui est *perçu comme tel*. Peu de choses vous attachent autant aux autres que le fait qu'ils vous considèrent comme un bon auditeur. C'est un facteur qui ne nécessite qu'un peu de réflexion et qui peut rapidement devenir une habitude, qui est importante tout au long de la pièce et qui fait partie intégrante de l'empathie.

### **Une question de questions**

Afin de maximiser l'utilisation de l'empathie, nous devons en savoir suffisamment sur les autres joueurs. Alors, avant de passer à autre chose, examinons un élément qui est commun pour aider au bon fonctionnement de nombreuses formes de communication : celui des techniques de questionnement.

De nombreuses situations de communication doivent être clarifiées en posant des questions. Si vous ne connaissez pas les faits, si vous ne savez pas ce que pensent les gens et, plus important encore, si vous ne savez pas *pourquoi* les choses sont telles qu'elles sont, il peut être difficile, voire impossible, d'entreprendre le processus. Comment résoudre un différend si vous ne comprenez pas vraiment pourquoi les gens sont en désaccord ? Comment persuader les gens d'agir quand vous ne savez pas comment ils perçoivent le domaine dans lequel vous voulez qu'ils s'impliquent ? Comment motivez-vous si vous ne savez pas ce qui est important pour les gens ou ce qui les inquiète ? Dans chacun de ces cas, la réponse pourrait être «avec difficulté». Les questions suscitent la participation, elles font parler les gens et les réponses qu'elles suscitent sont à la base d'une grande partie de ce qui peut assurer le succès de la communication.

Mais poser des questions, c'est plus que simplement dire la première chose qui me vient à l'esprit comme *pourquoi dites-vous cela* ? Même une simple phrase peut avoir des connotations et les gens peuvent se demander si vous suggérez qu'ils n'auraient pas dû dire cela, ou si vous ne voyez aucune pertinence pour le point soulevé. De plus, de nombreuses questions peuvent facilement être ambiguës. Il n'est que trop facile de demander quelque chose qui, seulement parce qu'il est formulé de façon vague, incite à une réponse involontaire. Demandez : *Combien de temps cela prendra-t-il* ? Et la réponse peut tout simplement l'être : *Pas longtemps*. Demandez : *Pourriez-vous terminer cela avant que je n'aille à la réunion à 11 heures* ? Et, si votre objectif était de pouvoir vous préparer à la réunion en conséquence, alors vous êtes beaucoup plus à même de décider exactement quoi faire.

Au-delà de la simple clarté, vous devez considérer et utiliser trois types de questions distinctes :

1. **Les questions fermées** : ces réponses rapides «*Oui*» ou «*Non*» sont utiles à la fois comme point de départ (elles peuvent aussi être rendues faciles à répondre pour faciliter le processus de questionnement) et pour obtenir une confirmation rapide de quelque chose. Trop de questions fermées, par contre, créent un monologue virtuel dans lequel l'auteur de la question semble faire la majeure partie du discours, ce qui peut être ennuyeux ou insatisfaisant pour l'autre personne
2. **Les questions ouvertes** : elles sont formulées de façon à ce qu'il *ne soit pas possible* d'y répondre par un simple «*oui*» ou «*non*» et commencent généralement par des mots comme *quoi, où, pourquoi, comment, qui, quand* et des expressions comme «*Parlez-moi de ....*». De telles questions font parler les gens, les impliquent et ils ont l'impression qu'ils participent à la conversation. En incitant les gens à donner une réponse plus complète et en les encourageant à expliquer, vous obtiendrez beaucoup plus d'information qu'avec questions fermées
3. **Les questions d'approfondissement** : il s'agit d'une série de questions liées les unes aux autres et conçues pour approfondir un point : ainsi, une deuxième question qui dit : *qu'y a-t-il d'autre d'important dans ...* ou une phrase comme *Dites-m'en plus sur ...* feront en sorte que les gens puissent se faire une représentation et ainsi produire à la fois plus de détails et le pourquoi qui va au-delà de réponses plus superficielles.

La réussite d'une communication passe souvent par la simple condition préalable de commencer par quelques questions.

Il est important de donner suffisamment de temps au processus d'interrogation lorsqu'il est nécessaire d'effectuer une découverte. Il peut également être important de donner l'impression claire aux autres qu'on accorde suffisamment de temps à quelque chose. Cela peut indiquer, par exemple, l'importance avec laquelle quelque chose est considéré ; et l'inverse peut

donner une fausse impression - disons d'absence de préoccupation. Les deux peuvent être importants. C'est quelque chose qu'il peut parfois être utile de préciser : *Je veux en parler en profondeur, je peux prendre environ une heure maintenant et, si cela s'avère inadéquat, nous pourrions y revenir. Voyons comment on s'en sort.*

## Résumé

Dans l'ensemble, deux approches sont indispensables à toute communication d'entreprise :

1. Reconnaître les problèmes inhérents qui existent et rendent la communication moins certaine (et ne pas supposer que le processus est simple).
2. Reconnaître également que votre communication doit viser activement à surmonter (ou du moins à minimiser) ces problèmes et agir en conséquence, ce que vous pouvez faire en déployant une compréhension des autres et en indiquant clairement que c'est ce que vous faites.

Si l'on ne tient pas compte de ce fait, les techniques supplémentaires qu'implique toute forme particulière de communication contribueront à réduire l'efficacité de cette communication.



## 4 LA MISE EN PLACE D'UNE COMMUNICATION RÉUSSIE

### Une vérité fondamentale

On a assez parlé des difficultés à communiquer efficacement pour démontrer que tout ce qui contribue à son bon fonctionnement vaut la peine d'être considéré. Ici, nous allons plus loin et considérons des éléments qui sont des éléments fondamentaux absolus pour y parvenir. Une grande partie de ce qui est dit ici est générique : cela facilite toute communication. Au-delà de cela, il est nécessaire d'adopter des approches spécifiques pour des tâches spécifiques ; la rédaction d'un rapport, par exemple, comporte certains éléments uniques.

### L'écoute (ENCORE UNE FOIS)

C'est peut-être une évidence, mais elle mérite qu'on s'y attarde.

Ne regardez pas en arrière, mais pouvez-vous décrire l'un ou l'autre des deux points sommaires à la fin du dernier chapitre ? Si ce n'est pas le cas (et soyez honnête), considérez que le principe est similaire : sans concentration, nous n'absorbons tous les détails de ce que nous lisons ou entendons.

L'essentiel est donc de considérer l'écoute comme un processus *actif*. C'est une chose à laquelle nous devons tous travailler. Qu'est-ce que cela signifie ? Les moyens par lesquels nous pouvons nous concentrer et améliorer notre écoute, et la rétention de l'information, y compris les détails essentiels à la compréhension, qu'elle permet, sont peut-être surprenants. Il s'agit notamment de la nécessité de :

- *vouloir écouter* : c'est facile une fois que vous vous rendez compte à quel point c'est utile pour le processus de communication
- *avoir l'air d'un bon auditeur* : les gens apprécieront et s'ils voient qu'ils ont votre attention, alors vous obtiendrez plus de retour d'information
- *comprendre* : pas seulement les mots, mais le sens qui se cache derrière ceux que vous devez noter
- *réagir* : montrez aux gens que vous avez entendu, compris et êtes intéressé. Les hochements de tête, les petits gestes, les signes et les commentaires encourageront la confiance et la participation de l'autre personne, *n'est-ce pas ?*

- *cesser de parler* : à part de petits remerciements, vous ne pouvez pas parler et écouter en même temps. N'interrompez pas
- *faire preuve d'empathie* : mettez-vous à la place de l'autre personne et assurez-vous de bien apprécier son point de vue *tout au long du processus*
- *vérifier* : si nécessaire, poser des questions rapidement pour clarifier les choses au fur et à mesure que la conversation avance. Une compréhension fondée même en partie sur des présomptions ou des suppositions est dangereuse. Mais posez des questions diplomatiquement, évitez de dire : »Vous ne l'avez pas bien expliqué«
- *demeurer impassible* : trop penser à l'avenir ; *mais est-ce que je peux surmonter ce point ?* peut vous distraire
- *se concentrer* : ne laissez rien vous distraire
- *regarder l'autre personne* : rien n'est perçu plus rapidement comme un désintérêt qu'un manque d'attention ; un bon contact visuel est essentiel (dans la négociation par exemple, son absence sera toujours considérée comme de la fourberie).
- *noter les points clés particulier* : notez ce que vous entendez afin de mieux retenir les points clés plus facilement
- *éviter les personnalités* : ne laissez pas votre perception de quelqu'un comme une personne vous distraire du message, ou de traiter avec lui si cela est nécessaire



Discover our eBooks on  
**Time Management Skills**  
and hundreds more

[Download now](#)

**bookboon**

- *ne pas se perdre dans des arguments subséquents* : il peut être utile de penser à l'avenir ; y penser un peu trop et vous pourriez soudainement constater que vous avez manqué des points clés
- *éviter les aspects négatifs* : commencer par des signes clairs de désaccord (même un regard dédaigneux) peut faire taire l'autre personne et détruire le dialogue
- *prendre des notes* : ne vous fiez pas à votre mémoire, et s'il est poli de le faire, demandez la permission avant d'écrire leurs commentaires

Ne vous y trompez pas, si vous écoutez, écoutez vraiment, alors tout ce qui suit sera un plus facile et plus fiable. *C'est un processus qui vous aide à la fois à découvrir d'autres personnes et à montrer que vous êtes intéressé par cette découverte.*

### **La préparation : un moment de réflexion**

Nous ne devrions pas penser que le fait de devoir se préparer est synonyme de faiblesse. Par exemple, l'orateur public «né», qui navigue sans effort tout au long de sa présentation, ne peut probablement donner cette impression que parce qu'il est bien préparé. Il faut le faire, le travail consiste à s'assurer qu'il est bien fait et qu'il est également fait de façon productive ; une bonne préparation doit faire gagner du temps.

Qu'il s'agisse de rédiger un rapport, de faire une présentation ou d'entreprendre quelque chose de plus simple comme écrire un email ou une lettre, le processus est essentiellement le même. Ce qui change, c'est la complexité et le temps de préparation. Afin de décrire une approche et de donner l'impression qu'elle est réelle, les éléments suivants ont trait principalement aux présentations, souvent quelque chose d'écrit en lien avec ce qui est présenté et, quoi que l'on fasse, les *approches clés s'appliquent toujours*.

### **Fixer des objectifs**

Quoi que vous ayez besoin de communiquer et quelle que soit la manière dont cela doit être fait, son but doit être clair. Vous devez être en mesure de répondre à la question *Pourquoi faire cela?* Définissez un objectif, un objectif qui doit toujours vous impliquer, vous et les destinataires de votre message, et décrivez l'effet que vous souhaitez avoir sur eux. Rappelez-vous que la communication peut avoir de nombreuses intentions générales (informer, motiver, etc.), et que celles-ci ne s'excluent pas mutuellement. Plus il y a d'intentions différentes, plus la préparation doit assurer la réalisation de chacune.

Les objectifs doivent non seulement être clairs, mais aussi suffisamment détaillés (dans votre propre esprit comme dans celui des autres). Ils doivent agir comme un véritable guide de ce que vous allez faire. Ils doivent également refléter non seulement ce que vous voulez, mais aussi le point de vue des destinataires.

Souvent, un acronyme souvent cité peut fournir un bon guide à cet égard : SMART. C'est l'abréviation de :

- **S**pécifique
- **M**esurable
- **A**tteignable
- **R**éaliste, et
- **T**emporisé.

Par exemple, vous pourriez considérer que les objectifs liés à votre lecture comme des objectifs liés aux présentations doivent :

- Vous permettre de vous assurer que vos présentations seront présentées à l'avenir d'une manière que les auditoires jugeront appropriée et informative (*spécifique*)
- Veillez à ce que des mesures (*mesurables*) soient prises par la suite (ici, vous pouvez établir un lien vers toute mesure appropriée : à partir des accords ou des actions que les membres du groupe prennent ou s'engagent à prendre en fonction du nombre d'applaudissements reçus !)
- Pour vous convenir : des informations suffisantes et compréhensibles sous une forme gérable qui vous permettent réellement de changer et d'améliorer ce que vous faites plus tard (un résultat *réalisable*)
- Être *réaliste* : c'est souhaitable, d'où un court texte (s'il vous a fallu plusieurs jours pour le lire, l'effort pourrait s'avérer plus important que les avantages qui en découleraient)
- Préciser *le moment opportun (temporisé)* ; c'est toujours un bon facteur à inclure dans tout objectif : Quand allez-vous finir de lire ce texte ? Quand est votre prochaine présentation ? Combien de temps à l'avance devez-vous vous préparer ?

Demandez-vous donc si vous êtes suffisamment lucide à cet égard avant même de commencer à vous préparer. Si vous savez *pourquoi* la présentation doit être faite et *ce que* vous avez l'intention de *réaliser*, vous êtes sur la bonne voie pour réussir. Le temps passé à trier tout cela et à vous assurer d'avoir une vision claire de ce que sont les objectifs est du temps bien dépensé. Cela peut ne prendre que quelques instants, mais cela vaut quand même la peine de le faire. Ou alors, il faudra peut-être y réfléchir davantage et y réfléchir plus longuement. Qu'il en soit ainsi. Cela vaut toujours la peine d'être fait et, en tout état de cause, pourrait bien vous faire gagner du temps lors des étapes ultérieures de la préparation.

Avec un objectif clair et un regard constant sur l'auditoire, vous pouvez commencer à construire votre message.

### **Décider du message**

Cela ne se limite pas à une simple séquence de points, comme on l'a laissé entendre au début de ce chapitre. Une approche plus systématique est nécessaire ; en effet, une approche plus systématique peut rapidement devenir une habitude de se préparer d'une manière qui vous permettra de délivrer rapidement et sûrement ce que vous voulez.

Voici une description complète d'une approche qui a fait ses preuves. Cela décrit le degré de préparation le plus complet nécessaire, mais il est important de souligner qu'il ne s'agit pas de quelque chose qui doit être suivi à la lettre. L'important est de trouver, d'expérimenter, d'affiner et d'utiliser une méthode qui *vous* convient. De plus, la pratique et l'expérience, ou d'autres facteurs tels que la familiarité avec le sujet choisi, peuvent vous permettre d'adopter une version abrégée de ces approches plus rapide, mais qui fait tout de même pour vous le travail nécessaire à cette étape.

Il est nécessaire de procéder point par point (ne serait-ce que parce qu'il n'y a pas d'autre moyen de procéder).

Tout d'abord, une approche en six étapes pour vous aider à comprendre *ce que le message doit être ; ce que vous* devez dire dans notre exemple de présentation (et également ce que vous ne devez pas dire). Ici aussi, nous étudions plus en détail la *manière dont* vous allez faire passer le message. Les deux sont liés à la structure concernée : ce qui vient en premier, deuxième et troisième et ce qui constitue le début, le milieu et la fin.

Il y a quelque chose de la poule et de l'œuf ici. La préparation ou la structure passe-t-elle logiquement en premier ? Les deux sont importants, les deux sont interreliés, la séquence choisie ici fonctionne bien et vise à montrer au lecteur comment préparer une présentation comme il faudrait le faire dans une situation réelle. Les détails et la séquence peuvent également s'appliquer d'autres sujets, comme la rédaction d'un rapport ou d'une proposition, et sous une forme moins élaborée à bien d'autres tâches. Donc, sur le détail de la construction du message.

## **Assembler votre message**

Il est non seulement nécessaire de «penser avant de parler», mais aussi vital de réfléchir à l'avance de la teneur de la présentation (ou tout message) et également de ce qu'elle ne doit pas contenir. Le processus de réflexion et de préparation qui suit n'est recommandé que pour son caractère pratique et peut être adapté pour tout type de présentation, de toute longueur ou complexité et de toute finalité.

De nombreuses communications échouent ou leur efficacité est diluée parce que la préparation est bâclée. Accepter que la préparation prenne du temps et l'intégrer à votre travail est la première étape pour être un bon communicateur. À long terme, cela permet de gagner du temps, en partie en se basant sur l'ancienne prémisse que bien que l'on ne dispose jamais du temps nécessaire pour faire les choses correctement, il faut toujours prévoir du temps pour régler tout problème causé par leurs inadéquations.

Il y a six étapes (encore une fois décrites, en partie, en utilisant l'exemple des présentations). La meilleure façon de lier les principes décrits ici à la vie réelle est de les passer en revue avec un projet personnel, tel qu'une présentation que vous devez faire, et des appliques selon l'approche suivante.

### **Étape 1 : établir une liste**

Oubliez tout ce qui a trait à la séquence, à la structure et à la disposition ; concentrez-vous simplement sur chaque point important de la présentation et dressez une liste, en quelques mots (ou mots clés), qui pourrait être utile dans le cadre de celle-ci. Accordez-vous beaucoup d'espace (il est souvent utile d'avoir une feuille plus grande que la feuille A4 standard : elle vous permettra ainsi de tout voir d'un seul coup d'œil). Écrivez les points au fur et à mesure qu'ils vous viennent à l'esprit, au hasard sur toute la page. Pour quelque chose de simple, une douzaine de mots suffiront, ou peut-être bien davantage.

Vous constaterez qu'il s'agit d'un bon guide de réflexion. Cela vous permettra de compléter le tableau au fur et à mesure qu'une pensée vous en amène à une autre, avec une approche de style libre qui élimine le besoin de faire une pause et d'essayer de relier des points ou de se soucier de la séquence. Ceci fait, et avec certains messages, cela peut ne prendre que quelques instants, vous aurez une vue d'ensemble des possibilités de construction du message devant vous et vous pourrez passer à la deuxième étape.

## Étape 2 : le tri

Maintenant, vous pouvez revoir ce que vous avez noté et commencer à mettre de l'ordre dans vos décisions :

- Ce qui vient en premier, deuxième et ainsi de suite
- Qu'est-ce qui est logiquement lié et comment..
- Qu'est-ce qui fournit la preuve, l'exemple ou l'illustration des points.

En même temps, vous pouvez, et vous le ferez probablement, ajouter d'autres choses et avoir des doutes sur d'autres points, que vous allez supprimer et vous pouvez modifier un peu le libellé si nécessaire. Vous devez garder à l'esprit ici combien de temps (ou durée) est indiqué ; et ce qui sera acceptable.

*Dans l'ensemble, toutes les considérations à cette étape doivent tenir compte des points de vue des autres.*

Cette étape peut souvent être complétée rapidement en annotant et en modifiant simplement le document de la première étape. L'utilisation d'une deuxième couleur rend cela rapide et facile, tout comme les traits de liaison, les flèches et autres améliorations des notes originales.

En même temps, vous pouvez commencer à appréhender tout élément plus détaillé qui vous vient à l'esprit au fur et à mesure que vous parcourez ce document (y compris les moyens de présentation et le contenu), en consignant plus de détails sur la page ou à dans la marge.

## Étape 3 : l'organisation

Parfois, à la fin de la deuxième étape, vous disposez d'une note suffisamment claire et à partir de laquelle vous pouvez travailler directement à la finalisation du document. Ou c'est peut-être le moment de le saisir et de le mettre à l'écran si vous travaillez de cette façon et que vous souhaitez pouvoir imprimer quelque chose en temps opportun.

La révision finale est possible au fur et à mesure que vous effectuez ces tâches ; vous devez certainement disposer d'une liste reflétant le contenu, l'emphase, le niveau de détail et ainsi de suite que vous jugez approprié. Vous constaterez peut-être que vous élaguez un peu pour rendre les choses plus simples à gérer à ce stade, plutôt que de chercher plus de contenu et de points supplémentaires à faire valoir.

#### Étape 4 : la révision

Cette étape n'est peut-être pas nécessaire. Au cours des étapes précédentes, la réflexion a pu être suffisamment approfondie. Cependant, pour quelque chose de particulièrement complexe ou important (ou les deux), il peut être utile d'appliquer une règle finale sur ce que vous avez maintenant en main. D'abord, mettez le document de côté ; il ne faut certainement pas finaliser les choses trop tôt si vous avez été plongé trop longtemps dans le document. Il faut prendre du recul.

Apportez les modifications finales à la liste (si elle apparaît à l'écran, c'est très simple) et utilisez-la comme dernier «guide» pendant la préparation.

#### Étape 5 : préparer le «message»

Dans notre exemple, il s'agit des notes de conférenciers (et peut-être des diapositives), si le travail était d'écrire quelque chose, alors c'est lors cette étape que vous l'écrivez réellement. Maintenant, vous pouvez transformer vos intentions fermes au sujet du contenu en quelque chose qui représente non seulement *ce qui* sera dit, mais aussi *comment* vous allez le restituer. L'une des vertus de la procédure préconisée ici est qu'elle vous empêche de réfléchir à la fois à ce qu'il faut dire et à la façon de le dire ; il est beaucoup plus facile de les prendre à tour de rôle. Cette étape doit être suivie avec soin, bien que les travaux antérieurs aient contribué à faciliter et à accélérer l'obtention des détails nécessaires.

Quelques conseils :

- Si possible, *choisissez le bon moment*. Il semble y avoir des moments où les mots coulent plus facilement (et il peut être utile d'en parler littéralement avec soi-même en passant par cette étape). Les interruptions peuvent certainement perturber le flux et rendre le processus beaucoup plus long, car vous récapitulez et recommencez encore et encore. Le bon moment, le temps ininterrompu dans un environnement confortable, tout aide pour
- *aller de l'avant*. J'entends par là qu'il ne faut pas s'arrêter et agoniser à propos d'une phrase, d'un titre ou d'un autre détail. Vous pourrez toujours y revenir, car il sera peut-être plus facile de le compléter plus tard. Si vous continuez à avancer, vous maintenez le flux, ce qui permet à une pensée cohérente pour construire la structure jusqu'à la fin afin que vous puissiez «voir» la forme globale de celle-ci. Une fois que vous disposez du détail principal, vous pouvez revenir en arrière et peaufiner en ajoutant les dernières réflexions pour compléter le tableau. Le format précis des notes peut être très utile, bien que de tels détails dépassent le cadre de mon mandat.



## **Étape 6 : une révision finale**

Un dernier regard (peut-être après une pause) est toujours précieux. C'est aussi le moment d'envisager une répétition. Soit vous parlez à vous-même, à un magnétophone, à un ami ou à un collègue, soit vous assistez à une «répétition générale» à grande échelle. Tout essai avec de vraies personnes peut bien sûr renforcer l'empathie que vous apportez à travers les commentaires qu'elles fournissent.

Par la suite, selon la nature de la présentation, il peut être utile ,ou nécessaire, de consacrer plus de temps, soit à la révision, soit à la simple lecture de ce que vous comptez faire. Il ne faut pas trop réviser à ce stade ; cependant, il arrive un moment où il faut se contenter de ce que l'on a bien fait et s'y tenir. Lors de la préparation d'un document écrit, l'édition nécessaire s'effectue lors de cette étape. Il y aura, soit dit en passant, un peu d'édition ; peu de personnes, si tant est qu'il y en ait, écrivent sans qu'il soit nécessaire de peaufiner le texte pour produire une version finale.

Tout ce processus de préparation est important et ne doit pas être bâclé. La préparation devient cependant plus facile. Vous constaterez qu'avec de la pratique, vous commencez à produire du matériel qui nécessite moins de modifications et que son écriture et la révision subséquente commencent à prendre moins de temps.

En fin de compte, comme on l'a dit, vous devez trouver votre propre version des procédures décrites ici. Une approche systématique de la préparation est utile, mais l'intention n'est pas de sur-ingénieriser le processus. Ce qui compte, c'est que vous soyez à l'aise avec l'approche que vous avez choisie et que cela fonctionne pour vous. Si tel est le cas, alors, à condition qu'elle reste consciemment conçue pour réaliser ce qui est nécessaire, elle deviendra une habitude. Cela demandera moins de réflexion, mais il faudra tout de même agir pour garantir d'obtenir quelque chose dont vous êtes satisfait, qui réponde aux besoins quels qu'ils soient.

## **Résumé**

La préparation est un élément essentiel de la communication. Dans sa forme la plus simple, il ne s'agit que d'un moment de réflexion constructive. Plus souvent qu'il n'en faut. Les point clés sont :

- Toujours procéder à toute réflexion en se fixant un objectif clair
- Préparer des messages avec une idée claire des intentions qu'ils reflètent (informer, persuader, etc.)
- Réfléchir aux choses en décidant systématiquement et séparément de *ce que* vous allez dire de la *façon dont* vous allez dire les choses et donc du langage précis que vous allez utiliser
- Pour donner suffisamment de temps à ce processus prévoyez des pauses régulièrement afin de vous donner la possibilité de prendre du recul.
- Être prêt à peaufiner le message pour qu'il soit bien compris.

Et, bien sûr, dans l'ensemble, vous assurer que ce que vous allez faire reflète votre connaissance de ceux avec qui vous avez l'intention de communiquer, leurs opinions, leur expérience et leurs réactions probables.

## 5 RÉSUMÉ : LA VOIE D'AVANCE

### Postface

*Nous ne pouvons pas garantir le succès, mais nous pouvons le mériter.*

– John Adams (Président des États-Unis)

Il y a un vieux dicton qui dit qu'il n'y a pas de détails minimes ; tous les détails sont importants. C'est certainement le cas pour les communications. La réussite, ou l'échec, peuvent être tributaires (ou être rendus plus ou moins probables) de petits changements et si ces pages ont démontré quelque chose, alors c'est sûrement cela.

Pour revenir à un danger identifié très tôt, la plus grande probabilité d'échec de la communication ne provient pas d'erreurs majeures, mais plutôt de l'inattention, du manque de préparation et du manque de réflexion ; l'hypothèse qu'il n'y aura pas de problème, que vous connaissez les gens et que vous pouvez l'éviter. C'est rarement le cas. La communication, en particulier de tout ce qui pose un problème en soi, doit être travaillée. Et il faut certainement l'adapter aux destinataires de n'importe quel message en particulier (en lien avec qui ils sont et ce qu'ils sont : collègues, clients, personnes âgées, etc.), ce qui signifie que vous devez avoir suffisamment d'informations sur ce qui les a interpellés. Mais tout ceci en vaut la peine.

Des communications efficaces et puissantes :

- *font bouger les choses.* Elles suscitent la discussion, la considération et la décision et peuvent vous aider à influencer les événements et à trouver votre propre voie.
- *impressionnent.* La façon dont vous communiquez est un élément clé de votre profil, et si votre communication est positive, elle vous aide aussi à accomplir des choses tant dans votre travail que dans votre carrière.

Bien sûr, il y a d'autres compétences en jeu. Si vous avez besoin d'être persuasif, de négocier ou de communiquer en personne comme lors d'une présentation formelle, alors ces circonstances et d'autres circonstances spéciales exigent la compréhension et le déploiement de diverses techniques et trucs spécifiques du métier. Cela mérite d'être étudié séparément.

L'empathie doit devenir le fondement de tout ce qui doit se produire pour que les communications soient efficaces, et ce sont les facteurs fondamentaux qui ont été présentés ici. En outre, la communication n'est manifestement pas un « fait accompli », elle doit être mise en œuvre.

Les sanctions en cas d'échec sont nombreuses et peuvent avoir de graves répercussions tant sur les opérations que sur les individus, mais les possibilités ici sont considérables, souvent très considérables. Personne, même si son travail est axé sur d'autres questions plus techniques, ne devrait ignorer ce domaine. C'est la clé de nombreux succès.

### Post script

Pour terminer sur une note plus légère, j'ai déjà séjourné dans un hôtel où l'avis suivant était affiché à l'intérieur de la porte de la chambre :

*Pour des raisons de sécurité, assurez-vous que la porte de votre chambre à coucher est bien verrouillée avant d'entrer ou de sortir de la pièce.*

Ce n'est qu'une seule phrase, mais quelqu'un l'a écrite, imprimée et affichée dans 252 chambres et n'a toujours pas remarqué que c'était absurde ! De toute évidence, il suffit de rendre les choses claires pour que le message soit vraiment efficace ; il faut aussi de l'empathie.

