Boîte à outils du communicant

Pour une communication saine et performante

1e édition

Les e-books blancs de PhB Conseillers

Philippe **Beaujean** & **PhB***Conseillers*

Boîte à outils du communicant

Pour une communication saine et performante

—

Philippe Beaujean

Table des matières

Introduction....11
Avoir les mots pour le dire….11
La boîte à outil....14

On ne peut pas ne pas communiquer....15
Ça peut se dire, ça ne peut pas se faire....15
On ne peut pas ne pas communiquer !....17
La méta-communication....18
Le plus fort prend soin du plus faible....19

Qu'est-ce que la communication ?....21
Deux niveaux de sens....21
Deux types de communication....23
La communication consciente et inconsciente....24
Schéma de base de la communication....29

Les défaillances de la communication....31
La dissociation et la double dissociation....32
Lutte de prestige....32
Les attitudes inappropriées au contexte....34
La double contrainte....35
L'effet puits ou effet Barnum....36
La gestion des perceptions....38
Quelques mots à bannir....43

Les briques de la communication....47
L'écoute....47
Le silence....50
Le questionnement....51

Apport de la PNL....59
Qu'est-ce que la PNL ?....59
Les présupposés de la PNL....59
L'expérience sensorielle....62
Créer le rapport....73

La boussole du langage....79

Bien communiquer en milieu professionnel....81
Communication factuelle....81
Formuler des demandes....84

Communication opérationnelle....87
Faire un compliment sincère....87
La critique constructive....90
Usage de l'email et, plus généralement, des messageries....91

Partager avec les autres : Construire son discours....97
OSD....97
AIDDA....100
Les classiques....102

Partager avec les autres : La prise de parole en public....103
Freins à la prise de parole....103
Veiller au "liking & respect"....105
Concevoir une intervention....105
Raconter des histoires....106
Utilisation des supports d'animation....108
Se préparer....111
Pendant la présentation....114

Les styles sociaux....117
Les deux axes....118
Le troisième axe....120
Les quatre profils....120
La méthode....122
S'adapter quand tout va bien…....124

Les apports de l'Analyse Transactionnelle.....125
Les États du moi.....125
Communiquer.....126

L'assertivité.....129
Se réapproprier ce qui nous appartient.....129
La personne assertive.....132
L'assertivité.....132
Savoir dire "Non".....134
Exprimer ses émotions et ses besoins.....135
Techniques d'assertivité.....135
Limite des techniques d'assertivité.....139

La communication d'influence : Travailler sa voix.....141
Voix d'influence.....141
Les trois tonalités.....141
Les mots d'impact.....143
L'emphase.....144
Saisir le sens des mots.....145
Adapter le rythme.....145

La communication d'influence : Manœuvrer.....147
La suggestion négative.....148
La suggestion positive.....149

« [43] Allez trouver Pharaon dont l'impiété ne connaît plus de limite. [44] Parlez-lui un langage concilient ! Peut-être sera-t-il amené à réfléchir ou à Me craindre. »

(Sourate 20 : Tâ-Hâ)

Introduction

“Entre ce que je pense, ce que je veux dire, ce que je crois dire, ce que je dis, ce que vous avez envie d’entendre, ce que vous entendez, ce que vous comprenez… il y a dix possibilités qu’on ait des difficultés à communiquer. Mais essayons quand même…”

(Bernard Werber)

Avoir les mots pour le dire…

Sans communication, aucune vie en commun ne serait possible. Prisonniers de nous-mêmes, nous nous entrechoquerions sans pour autant être capables d’établir des règles de vivre ensemble, ni même être capables d’aller à la rencontre des autres. Peut-être ne serions-nous même pas conscients de

© Philippe Beaujean

l'existence de nos contemporains.

Spirituellement, Dieu a distingué Adam en lui donnant le nom des choses et en l'invitant à en enseigner les anges. Les mots précèdent les concepts et les réalités subjectives. Si nous n'avons pas un mot pour quelque chose, celle-ci n'existe pas pour nous. Et si elle nous est inaccessible, comment faire pour avancer ?

Soyons francs ! Même Dieu, qui peut s'imposer à Lui-même ce qu'Il veut, semble s'être imposé qu'un mot précède une existence.

> *"[117] c'est Lui le Créateur intégral des Cieux et de la Terre, et qui, quand Il décrète une chose, il Lui suffit de dire : « Sois ! » Et la chose est."*
>
> *(Coran – Sourate 2 – La vache)*

> *"[1] Au commencement était le Verbe, et le Verbe était auprès de Dieu, et le Verbe était Dieu. [2] Il était au commencement auprès de Dieu. [3] C'est par lui que tout est venu à l'existence, et rien de ce qui s'est fait ne s'est fait sans lui."*
>
> *(Évangile de Jésus-Christ selon Saint-Jean)*

Je ne pourrai donc jamais assez insister sur la maîtrise et l'étendue du vocabulaire. Beaucoup de problèmes de communication ont pour origine l'absence de mot, ce qui nous empêche d'accéder aux nuances, réduisant ainsi nos choix à des positions binaires. Combien de fois, dans ma carrière, n'ai-je pas été confronté à des équipes qui, malgré leurs efforts, ne parvenaient pas à lever leurs obstacles ou leurs difficultés par manque de vocabulaire. Soit, elles n'avaient pas les mots qui conviennent pour qualifier leurs situations, ce qui débouchait sur une définition erronée de leur

© Philippe Beaujean

problème, soit, elles n'avaient pas les mots qui permettent d'accéder au champ d'infinies possibilités dans lequel des solutions novatrices et pertinentes pouvaient être trouvées.

Qu'est-ce que ce champ d'infinies possibilités ? C'est simple. Prenons un exemple. Quel est, selon vous, l'inverse de la richesse ? La pauvreté, seriez-vous tentés de répondre ? Eh non ! L'inverse de la richesse, c'est la *"non-richesse"*, car il y a plein de façon ne pas être riche qui n'est pas nécessairement la pauvreté. Et là, peut-être venez-vous de sortir d'une vision binaire du monde et de voir s'ouvrir devant vous un champ d'infinies possibilités. Pour accéder aux éléments de ce champ, encore faut-il avoir du vocabulaire. C'est ainsi qu'une personne pourra être "aisée", sans pour cela être riche. Une autre sera un peu "serrée". Une autre encore pourra être "confortable"…

Savez-vous que les Inuits[1] ont dix-huit mots pour dire "neige". Là où je vois de la neige, ils voient une des dix-huit réalités qu'elle peut recouvrir. Est-il légitime de dire qu'ils ont une connaissance dix-huit fois plus large que moi de ce tapis de glace ? Évidemment ! Et c'est crucial à leur survie. Il y a la neige pour l'igloo, celle qu'on peut consommer, celle sur laquelle on peut marcher, celle sur laquelle il ne faut certainement pas marcher…

L'intelligence se forge avec les mots. La preuve, c'est que la première chose que fassent les scientifiques, c'est de nommer l'objet de leur recherche. Il y a longtemps, lorsque je n'étais encore qu'un étudiant à l'Université, on commençait à parler des photons. On ne les avait pas encore découverts. Il s'agissait plus d'une intuition. Mais ils avaient déjà un nom. Sans ce nom, il aurait été impossible de les penser, de les manipuler mentalement, de les réfléchir. Pensez-y !

© Philippe Beaujean

1 Inuits : Peuple autochtone de l'Arctique, familièrement appelés "Esquimaux".

La boîte à outil

Dans les chapitres qui vont suivre, je me propose de partager avec vous la “boîte à outils” de communication que je me suis forgée tout au long de ma carrière. Évidemment, s’il y a de bonnes habitudes à prendre, les outils présents dans cette boîte ne sont pas à pratiquer à chaque instant de votre vie. Une boîte à outils, cela sert surtout lorsque le processus de communication a besoin d’être “réparé”. Comme vous le verrez, certains outils sont “curatifs”, tandis que d’autre procèdent d’une saine pratique de la communication. Ces derniers se fondent plus sur des attitudes, des comportements, un état d’esprit. Pour moi, le trio gagnant sera toujours “gentillesse, bienveillance et respect”, ce qui n’empêche pas une certaine détermination.

© Philippe Beaujean

On ne peut pas ne pas communiquer

Ça peut se dire, ça ne peut pas se faire

En séminaire, j'aime commencer par un sketch du regretté Raymond Devos. Je vous le propose comme entrée en matière.

Il s'appelle : **"Ça peut se dire, ça ne peut pas se faire"**

On dit qu'un mime sait tout faire.
C'est faux ! Un mime ne peut pas tout faire.
Exemple :
Un jour
je devais mimer un personnage qui n'avait rien à faire.
Eh bien, je n'ai rien pu faire !
Parce que ne rien faire,
ça peut se dire.
Ça ne peut pas se faire !
En outre, je ne pouvais pas le dire que je ne pouvais rien faire,
parce que le personnage qui n'avait rien à faire
en plus, n'avait rien à dire !
Le directeur de la salle me l'avait bien spécifié.
Il m'avait dit : « Pensez bien à ce que vous avez à faire ! »
C'est-à-dire, en fait : « Ne pensez à rien ! »

© Philippe Beaujean

Et il avait ajouté : « Surtout, ne le dites pas ! »
Et moi, je lui avais donné ma parole de mime
que je ne dirais rien.
Je suis entré sur scène
et je me suis mis à ne rien faire
sans rien dire !
Ça n'a l'air de rien…
mais il faut le faire… !
Il ne suffit pas de le dire…
Et paradoxalement, plus je ne faisais rien, plus les gens, dans la salle, disaient :
« Qu'est-ce qu'il fait ? »
Parce que le public… lui, il n'est pas fou !
Il voyait bien que je faisais quelque chose…
mais comme c'était rien,
il se demandait ce que j'étais venu faire.
Les critiques, eux, par contre,
voyaient bien que je ne faisais rien,
et que je le faisais bien !
Seulement, ils s'attendaient à plus.
Et moi qui déjà ne faisais rien,
je ne pouvais pas faire moins.
Alors, au bout d'un moment, dans la salle,
les gens qui ne voyaient rien ont commencé à trouver à redire :
« Il pourrait au moins faire un geste, avoir un bon mouvement ! »
Ce que voyant…
j'ai fait le seul geste que pouvait se permettre quelqu'un qui n'a rien à faire…
sans que l'on puisse dire : « Il en fait trop ! »
J'ai fait… (Geste d'impuissance.)
Les gens :
« Qu'est-ce qu'il a dit ? »

© Philippe Beaujean

Alors là, j'ai rompu le silence.
J'ai dit :
« Mais je n'ai rien dit ! »
Qu'est-ce que j'avais dit là !
Le directeur :
« Rideau ! Non seulement, je paye un mime à ne rien faire
et il ne le fait pas !
Mais en plus, il ne tient pas sa parole, il parle ! »
Et il a ajouté :
« Tenez ! Vous n'êtes même pas bon à rien ! »
Le lendemain, dans la presse,
qu'en ont dit les critiques ?
Eh bien, comme je n'avais rien fait,
ils n'ont rien dit…
mais… en bien !

On ne peut pas ne pas communiquer !

Cela peut paraître étrange, surtout après l'introduction où je mettais l'accent sur les mots et la nécessité de communiquer, ce qui pouvait laisser sous-entendre qu'il nous faille faire des efforts pour sortir de notre coquille. Et pourtant, il est impossible de ne pas communiquer. Je pourrais rester planté là, devant vous, sans rien dire et sans rien faire, et je communiquerais néanmoins. Allons plus loin et imaginons que nous ayons rendez-vous. Vous m'attendez et je ne me présente pas. Eh bien, je communique. Peut-être malgré moi, je vous l'accorde, mais je communique. Comment est-ce possible, me direz-vous ? Comme nous le verrons, tout simplement déjà parce que le silence fait partie de la communication.

À ce propos, prenons une analogie. Comment les Japonais font-ils pour nous faire savourer la profondeur et la perfection du silence de leurs

© Philippe Beaujean

célèbres jardins ? Vous avez une idée ? Simplement en mettant une place un petit morceau de bambou sous une cascade de façon à ce que, en se remplissant et se vidant, il aille frapper en rythme un galet ou un morceau de bambou. Les Japonais avaient compris que le silence ne peut s'apprécier qu'en comparaison à un bruit.

D'autres éléments, qu'il nous reste à découvrir, viendront éclairer cette affirmation qui prétend qu'on ne peut pas ne pas communiquer. De façon très simple déjà, le fait de ne rien dire et de ne rien faire peut déjà vouloir dire que je n'ai rien à partager, ce qui, paradoxalement, est déjà un échange d'information.

Vous entendrez parfois certains dire que : *"Qui ne dit mot, consent !"* Cela fait partie de ces proverbes et citations dont on ne sait s'ils sont vraiment vrais et vraiment justes. Nous devons nous méfier de ces phrases toutes faites dont on a perdu l'origine. Si cette affirmation peut être exacte dans un contexte donné, comme dans un cadre juridique où les choses sont bordées, il nous faut apprendre à ne pas généraliser. Si, malgré tout, nous le faisons, au mieux, cela installe un référentiel de pensée caduque, au pire, cela alimente un chantage émotionnel du plus mauvais effet.

La méta-communication

Lorsque la communication tombe en panne, il peut être avisé d'en parler avec son interlocuteur. Échanger autour du processus de communication, cela s'appelle de la méta-communication. Apprenez à la pratiquer, c'est essentiel !

© Philippe Beaujean

La première chose à faire, c'est de reconnaître ensemble, sans accusation, que vous faites fasse à une difficulté. Il s'agit ensuite de cerner la nature de cet achoppement. Enfin, il suffira d'y apporter la solution la plus appropriée.

– *Il semble que nous avons quelques difficultés à bien nous comprendre. J'ai l'impression que nous ne donnons pas le même sens au mot "agressif". Qu'entendez-vous par là ?*

– *Vous voyez, lorsque je suis en réunion, j'aimerais parvenir à mieux faire entendre mon point de vue.*

(En moi-même, je pense : "Ah ! Il souhaite être plus assertif !")

– *Parfait, je comprends mieux. Que pourriez-vous faire pour dorénavant être plus agressif ?*

Grâce à cet exemple, nous découvrons que nous ne donnons pas tous le même sens aux mots. Nous apprenons aussi qu'il peut être plus efficace d'employer les mots de l'autre, surtout si nous sommes dans une relation d'aide. Comme ces mots ont un sens particulier pour lui, il lui est plus aisé de comprendre.

Le plus fort prend soin du plus faible

Ce n'est pas parce que votre interlocuteur est votre supérieur hiérarchique que c'est nécessairement lui qui maîtrise le mieux l'art de la communication. J'ai un principe dans la vie qui veut que ce soit le "plus fort" qui prenne soin du "plus faible". Et cela s'applique aussi à la communication. Prenez l'habitude de prendre soin du processus de communication, pour vous déjà, et pour les autres aussi, lorsque cela est nécessaire. Il n'est pas utile de faire remarquer que vous la prenez en main.

© Philippe Beaujean

Ce serait d'ailleurs improductif, car cela créerait des résistances inutiles. Par contre, défendez les droits communicationnels de votre interlocuteur. Ne cherchez pas à tirer parti de sa faiblesse relative. D'ailleurs, ce ne serait qu'une victoire de courte durée, parce que, lorsqu'il s'en rendra compte, vous serez définitivement privé de sa confiance. Peut-être même, cherchera-t-il à se venger…

© Philippe Beaujean

Qu’est-ce que la communication ?

Beaucoup d’entre nous pensent que la communication se résume aux paroles que nous échangeons. C’est d’ailleurs tout l’objet de nos conversations. Comme nous l’avons découvert avec Raymond Devos, l’humour se fonde parfois sur des jeux de mots qui peuvent déclencher le rire. Comment se fait-il ? À quoi est-ce dû ? Quelle est la place des émotions dans nos échanges ? Tentons, pas à pas, d’y voir plus clair.

Deux niveaux de sens

Sans surprise, le premier niveau de communication couvre le contenu, les informations échangées. Ces dernières sont supportées par les mots, par notre vocabulaire. Mais aussi par le fait que notre interlocuteur et nous-mêmes partagions le même référentiel linguistique. *Als ik Nederlands spreek, u zal hoog waarschijnlijk niets verstaan !* [2] Et c’est normal, car vous n’avez probablement jamais appris le néerlandais. Ces mots ne sont qu’une suite de sons qui n’ont pas de sens. Nous reviendrons sur ce point dans le sous chapitre suivant.

L’autre niveau de communication repose sur la relation entre les interlocuteurs. La qualité de cette relation crée un jeu de présupposés qui sont intimement liés aux filtres par lesquels passe la communication. Nous

© Philippe Beaujean

2 Si je parle néerlandais, vous ne comprendrez probablement rien.

verrons cela plus en détail un tout petit peu plus loin.

Pour l'instant, soulignons surtout qu'établir la relation est fondamental en communication. Sans relation établie, il n'y pas de communication possible. Imaginez deux radio-amateurs qui se seraient donnés rendez-vous pour parler et qui garderaient leurs postes éteints…

Force m'est malheureusement de constater que nous éprouvons de plus en plus de difficultés à établir cette relation. Dans un monde dans lequel il peut nous sembler que l'individualisme et l'égocentrisme ont pris l'ascendant, il devient impossible, pour certains, de communiquer ou de le faire efficacement. Pourtant, paradoxalement, jamais, nous n'avons eu à disposition autant de moyens, certes artificiels, pour communiquer. Pensez à tous ces réseaux sociaux et autres moyens d'échange modernes…

Malheureusement pour nous, ce n'est pas parce que nous travestissons la réalité de la vie, que ses fondements et modes de fonctionnement changent. Ce n'est pas parce que je réfute l'existence des arbres qu'ils ne seront plus une réalité effective demain. Il en va de même des relations. Explorez toutes les relations auxquelles vous pourriez penser : votre relation hiérarchique, celle avec vos collègues, celle avec vos amis, celle avec un représentant des forces de l'ordre, celle avec votre conjoint, celle avec vos enfants, celle avec vos parents… Toutes ont quelque chose en commun : elles ont exigé de nous que nous établissions au préalable la "relation humaine". Sans relation humaine, aucune autre forme de relation ne peut se construire. Apprenez donc à nouer des relations humaines. Exercez-vous à aller à la rencontre de l'autre.

Avant de pouvoir développer toute autre relation,
il nous faut d'abord établir la relation humaine !

© Philippe Beaujean

Deux types de communication

Il existe deux types de communication :

- La communication **digitale**
- La communication **analogique**

Souvent confondue avec la communication numérique, la communication digitale n'a pourtant rien à voir avec cette dernière. Cette confusion est due au glissement du mot "numérique" vers le mot anglais "digital" qui a pris un "e" en français.

Étonnamment peut-être, la communication numérique partage à la fois de la communication digitale et de la communication analogique.

La communication analogique est une forme de communication qui repose sur une "analogie". Dans l'exemple ci-dessus, l'image est de la communication analogique. En un coup d'œil, nous en comprenons beaucoup sur la nature de la situation. Pas besoin d'expliquer, même s'il peut y avoir une certaine richesse et complexité dans le message transmis. Tout de suite, on comprend, globalement, de quoi il s'agit.

La communication digitale est une communication qui repose sur des conventions. Le texte utilisé pour distinguer les deux types de communication est de la communication digitale. Les lettres, en elles-mêmes, ne sont pas porteuses de sens. Même leur assemblage en mot n'est pas, en lui-même, signifiant. Ce n'est que parce que nous partageons le même référentiel linguistique que nous comprenons quelque chose. À nouveau, si j'écrivais en néerlandais, il y a peu de chance que vous y compreniez quelque chose, à moins d'avoir étudié cette langue, et donc d'en avoir intégré les références linguistiques.

© Philippe Beaujean

La communication consciente et inconsciente

À tout moment, dans un échange, nous avons deux conversations :

- Une conversation **consciente**
- Une conversation **inconsciente**

Et cette dernière est particulièrement puissante.

Les trois "V"

Non verbal	Voix	Mots
55 %	*38 %*	*7 %*

Lorsque j'ai pris pour la première fois connaissance de ces pourcentages, leur découverte était attribuée à Ray L. Birdwhistell. Par la suite, j'ai vu que le crédit était aussi abondamment attribué à Albert Mehrabian. À ce jour, je n'ai pas cherché plus loin, aussi je vous donne les deux références.

De plus, ce que je vais vous présenter est purement symbolique, car les pourcentages présentés ici ne sont pas figés. C'est un ordre de grandeur. En même temps, la dimension symbolique nous suffit amplement pour comprendre certaines choses essentielles. Selon l'auteur de cette découverte :

1. Le **verbal**, c'est-à-dire les mots, ne composeraient que 7 % de la conversation.
2. Le **vocal,** quant à lui, occuperait 38 % de la conversation. Par vocal, on entend tout ce qui touche de près ou de loin à la voix : le timbre, la puissance, la tonalité, les grésillements…
3. Le **visuel** complète l'ensemble avec ses 55 %. Lorsqu'on parle de

© Philippe Beaujean

> “visuel”, on pense immédiatement au langage corporel, aux expressions faciales, à la respiration, au changement de carnation… Mais cela inclut aussi les choix vestimentaires, les bijoux, le maquillage, la coiffure… bref, tout ce que nous avons choisi pour nous projeter. À cela, il faut ajouter le contexte.

Henri van Lier, un philosophe belge, a écrit un livre qui s’appelle “L’animal signé”, dans lequel il analyse les comportements du “drôle d’animal” qu’est l’humain, et en particulier son besoin de se “signer”, c’est-à-dire de porter des signes pour se distinguer. Messieurs, si vous êtes mariés, vous avez peut-être déjà été témoin de cette scène matinale où votre conjoint, face à une garde-robe qui, littéralement, déborde de vêtements, s’exclame : « *Je n’ai rien à me mettre !* » C’est vrai que la raison ne résiste pas à une telle affirmation. Pourtant, ce qu’il faut comprendre, c’est que votre épouse n’est pas occupée à dire qu’elle ne possède aucun habit à sa taille, mais bien qu’elle ne trouve pas une tenue qui corresponde à son humeur du moment. Au-delà du fait que ce puisse être un formidable exemple présentant l’écart qu’il peut y avoir entre ce qu’on pourrait vouloir dire et ce qu’on dit, cela souligne l’importance du vestimentaire et de la présentation. Rassurez-vous, messieurs, cette pratique ne vous est pas étrangère, même si elle répond à d’autres messages. À travers leur présentation, certains tentent de souligner la classe sociale à laquelle ils appartiennent ou à laquelle ils aimeraient prétendre appartenir. C’est parfois aussi un signe d’appartenance à un groupe social ou professionnel. Pensez aux blouses blanches des médecins. Certains ornements, comme les pin’s, certes moins en vogue aujourd’hui, ou les décorations. Certains bijoux, comme les chevalières, les broches, les colliers. Les chaussures que nous portons. La coiffure que nous arborons. Même, dans un registre moins visuel, le parfum que nous portons. Tout est porteur de message.

Peut-être me direz-vous que l’essentiel de ces choix échappent à notre conscience. Et vous auriez probablement raison. En même temps, ce sont bien les choix que nous avons posés. Maintenant, il se peut que certains de

© Philippe Beaujean

ces choix se révèlent malheureux, dans la mesure où ce qui en est compris par les autres n'est pas ce que nous aurions aimé qu'ils comprennent. Il y a donc eu une erreur dans la formulation du message…

On est parfois surpris que le contexte puisse jouer aussi. Pourtant, si, au théâtre, votre camarade de scène vous déclame sa flamme devant un public conquis, cela n'aura pas le même sens que si c'est votre amoureux ou votre amoureuse qui le fait en s'adressant à vous en tant que personne individualisée, à l'occasion d'un repas en tête-à-tête au restaurant.

Conscient, inconscient et congruence

Si nous reprenons les trois "V", le verbal forme la communication consciente, tandis que le vocal et le visuel composent ensemble la communication inconsciente. Comme vous êtes attentifs, vous aurez immédiatement remarqué que la communication consciente ne couvre que 7 % de la communication, tandis que la communication inconsciente recouvre 93 % de la communication. Nous pouvons donc affirmer que l'essentiel de ce que nous communiquons nous échappe.

Lorsque les trois niveaux de communication sont parfaitement alignés, c'est-à-dire lorsqu'ils portent le même message ou que ces messages sont cohérents entre eux, alors on dit que la personne est **congruente**. Dans le cas contraire, elle sera **incongruente**.

La congruence, c'est ce qui nous permet de distinguer les personnes dignes de confiance de celles qui ne le sont pas, car une incongruence sera généralement vue comme le signe d'un mensonge. Or, en particulier dans le monde des affaires, il y a une qualité qui est recherchée, parce qu'elle forme le socle de la confiance, c'est **l'intégrité**. Or, l'intégrité, c'est binaire : ou nous sommes intègres, ou nous ne le sommes pas !

C'est pourquoi, il est parfois nécessaire de réinterroger les éléments de notre culture. Ce n'est pas que ce qui la compose soit "bon" ou "mauvais". Par

© Philippe Beaujean

contre, il peut être légitime de se demander jusqu'où ces éléments se révèlent positifs, et à partir d'où ils commencent à être dommageables.

> *Au Maroc, c'est un fait, culturellement, on se salue différemment qu'en Belgique.*
>
> *À Bruxelles, on dira : "Bonjour !" et l'autre répondra "Bonjour !". Ce n'est ni bien ni pas bien. C'est juste différent.*
>
> *Comment se dit-on bonjour au Maroc ?*
>
> *Caricaturons un peu : "Aaaah ! Salaam alaikoum ! Comment va madame, les enfants, le chat, le canari, la grand-mère… ?" Chacun s'exprime en même temps et personne n'écoute véritablement l'autre. Ce pourrait même être pire, si l'un devait saisir la balle au bond et dire : "Hum… Puisque tu me le demandes, en vérité, je ne vais pas très bien aujourd'hui…", ce à quoi il pourrait s'entendre répondre : "Que Dieu t'aide !", tout en voyant détaller son interlocuteur.*

Dans cette scène totalement parodique, je l'admets, que se passe-t-il ? À travers son discours, plutôt en phase avec la coutume, la première personne propose quelque chose à son interlocuteur, à savoir prendre sincèrement de ses nouvelles et entendre sa réponse. Mais lorsque ce dernier saisit l'opportunité qui lui est offerte, son interlocuteur démissionne en s'enfuyant. L'inconscient comprend tout de suite que son intérêt supposé n'était pas à la hauteur de ses intensions. Il sera vu par ce dernier comme non digne de confiance. Et c'est là où les choses sont terribles, car les personnes viennent à peine de se saluer, et déjà, au niveau inconscient, son interlocuteur sait déjà qu'il ne fera jamais affaire avec lui.

Si les mots sont le propre de la communication consciente, quel est le mode d'expression de l'inconscient ? Eh bien, l'inconscient s'exprime à travers les émotions. Lorsque vous croisez quelqu'un qui rit ou qui pleure, c'est son inconscient qui s'exprime. Il est avancé que, côté vocabulaire, l'inconscient serait affublé de celui d'un enfant de cinq ans. Par contre, il est puissant à repérer les schémas qui se répètent, car, selon moi, l'un de ses principaux

© Philippe Beaujean

rôles est de nous garder en vie et en sécurité.

Comment être congruent

Comme 93 % de la communication est inconsciente, cela veut donc dire qu'elle échappe à notre contrôle conscient. Nous pourrions nous dire qu'en faisant un effort accru, nous pourrions arriver à contrôler une part significative de la communication actuellement inconsciente. C'est impossible. D'après la science, il semble que nous soyons, à chaque instant, confrontés à plus de soixante millions d'informations. Or, selon les études, le cerveau conscient n'est capable de traiter que cinq à neuf choses en même temps, pas plus. Chacune de ces capacités sont appelées un **"chunk"**. Nous disposons donc, à chaque instant, de cinq à neuf chunks pour faire ce que nous avons à faire. C'est peu. Très peu, en regard des soixante millions. Du côté de l'inconscient, les choses ne sont pas très claires. Dans mes recherches, j'ai croisé différents nombres. Le plus petit avançait que l'inconscient était capable de traiter deux millions trois cent mille informations en parallèle. Le plus gros nombre affirmait qu'il était capable d'en brasser plus de quarante millions. Vu ainsi, posons-nous la question de savoir quelle partie de nous dirige vraiment ?… Comme vous, je pense que c'est l'inconscient. Donc,

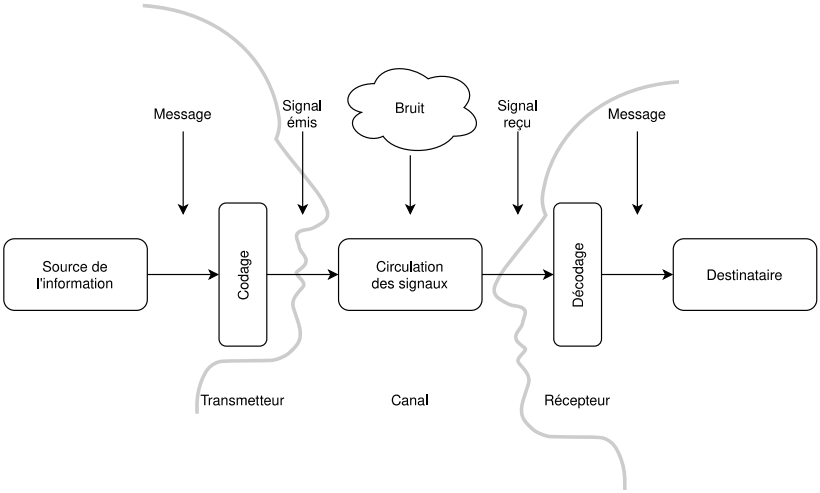
Lorsque nous sommes incongruent,
c'est toujours le message porté par l'inconscient qui l'emporte !

Alors, comment pouvons-nous mieux nous garantir d'être congruent ? Avec l'expérience, je n'ai trouvé qu'une seule façon de le faire : être sincère ! Et pour cela, la meilleure méthode consiste à :

© Philippe Beaujean

Dire ce que nous pensons
et penser ce que nous disons !

Schéma de base de la communication



Tout processus de communication a un **émetteur** et un **destinataire**. Tout commence par une émotion ou une idée que l'émetteur souhaite partager. L'image ou la sensation qui s'est formée dans son esprit doit maintenant être codée. Pour cela, il choisit des mots et forme des phrases qu'il prononce. Ce message s'imprègne du contexte et du "bruit" ambiant. Par "bruit", il faut comprendre les informations claires ou non qui circulent dans ce contexte. Il n'y a pas que des sons. Ce peut être aussi des choses que nous observons. Rappelez-vous que la communication est faite aussi de "non verbal" Les sons arrivent à l'oreille du destinataire qui décode le message en fonction de ses propres représentations mentales, ce qui finit par

© Philippe Beaujean

générer une image ou forger une émotion… probablement un petit peu différente de celle qu'avait à l'origine l'émetteur, si ce n'est plus.

Ce schéma sera enrichi lorsque nous aborderons les apports de la PNL. Pour l'instant, contentons-nous de conclure, conformément à l'un des douze présupposés de la PNL, que le sens d'un message est bien donné par celui qui le *reçoit* ! C'est pourquoi il est essentiel, surtout lorsqu'il s'agit de choses importantes, de vérifier que ce que l'autre a compris est bien ce qu'il y avait à comprendre. Et cela ne se fait pas à travers un **écho**, mais bien à travers une **reformulation**.

Un **écho**, c'est prononcer tout ou une partie des mots qui ont été reçus, sans rien en changer. L'écho peut être un instrument puissant dans la communication, en particulier dans la création du rapport, comme nous le verrons plus loin. Mais ce n'est pas l'instrument qui permet de contrôler la bonne compréhension de son interlocuteur.

Une **reformulation** procède à un ré-encodage du message en utilisant d'autres mots, d'autres phrases. Évidemment, cela peut provoquer quelques va-et-vient, le temps, éventuellement, d'ajuster le vocabulaire. En même temps, si la communication a lieu dans un groupe soudé à la terminologie bien établie, ces risques s'en trouvent amoindris.

© Philippe Beaujean

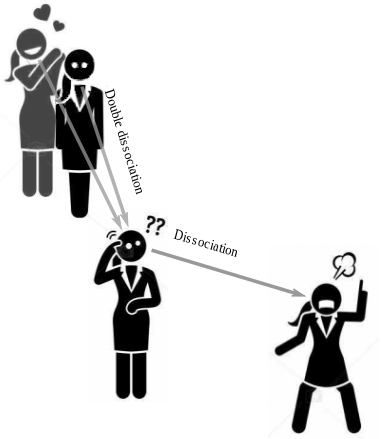
Les défaillances de la communication

Comme nous l'expérimentons probablement tous les jours, la communication peut avoir de nombreuses défaillances. Et si nous n'y prenons garde, elle peut nous entraîner dans des situations qui deviennent délicates à gérer. Il arrive même que certaines s'installent dans le temps, nous amenant à devoir commencer à gérer une relation devenue inamicale. Alors, soit on se met en mode "démineur" et on désamorce la situation, soit nous nous installons dans un conflit durable. Si c'est le cas, il ne nous reste plus qu'à creuser des tranchées, car nous entrons dans une guerre de positions qui risque de durer. Inutile de dire que c'est un choix imbécile à mes yeux. En même temps, tout comme il faut être au moins deux pour faire la guerre, il faut aussi être deux pour construire la paix. Si nous devons apprendre à nous contrôler, à gérer nos émotions, à surveiller nos pensées… notre contrepartie a les mêmes obligations. Malheureusement, tout le monde n'est pas nécessairement suffisamment expérimenté pour sortir par le haut d'une telle situation. Beaucoup ont besoin d'aide. À nouveau, c'est le plus fort qui doit prendre soin du plus faible. Malgré la "guerre" qui fait rage, c'est à nous, si nous en avons la capacité et la volonté, à nous mettre en mode "bienveillance", tout en nous préservant. Pour cela, il est nécessaire de prendre de la distance émotionnelle avec la situation. C'est d'autant plus recommandé en milieu professionnel. En effet, au travail, le premier objectif n'est pas d'être aimé, mais d'être productif, efficace. Tant mieux si, en plus, nous sommes appréciés.

© Philippe Beaujean

La dissociation et la double dissociation

Avant d'aborder plus concrètement certains dysfonctionnements de la communication, prenons quelques instants pour aborder une technique, issue de la PNL, qui peut nous aider à prendre de la distance émotionnelle avec une situation.



C'est une simple technique qui fait appel à notre imagination. Admettons que je vive un moment difficile où je me sens submergé par l'émotion. Or, la résolution de la situation voudrait que je l'aborde de façon objective, concrète, factuelle.

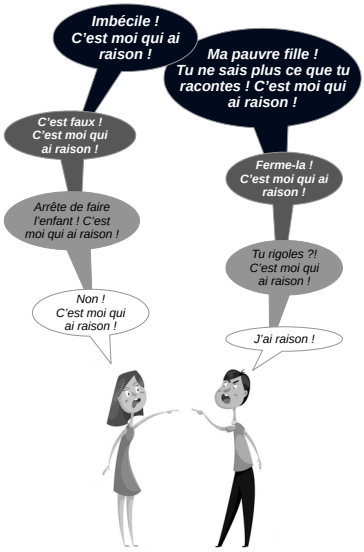
La technique consiste alors à imaginer que, à un mètre derrière moi, il y a un autre Philippe qui me regarde dans la scène. Cet autre Philippe, dissocié, n'est qu'un observateur. Il n'est donc plus dans les émotions. Il peut commencer à aborder la situation de façon sereine et concrète. Si, parce que les émotions que je vis sont tellement fortes, cet autre Philippe ressent encore quelques émotions, eh bien, il y a derrière lui un autre Philippe qui le regarde me regarder dans la scène. C'est ce qu'on appelle une "double dissociation". Et c'est pratiquement garanti, ce dernier Philippe ne ressent aucune émotion, et peut donc aborder les choses de manière sereine.

Lutte de prestige

La "lutte de prestige" s'apparente à un dialogue de sourd, où chacun tente d'imposer son idée à l'autre, dans une escalade sans fin. Le but est de faire

© Philippe Beaujean

plier l'autre. Inutile de dire que la vedette de ce vaudeville est l'ego, peut-être démesuré, de chacune des parties. Souvent, les deux belligérants sont à court d'arguments. Chacun campe sur ses positions, positions découlant habituellement d'une croyance forte ou de présupposés caducs.



Il n'y a pas de gagnant dans une lutte de prestige. Certes, un des acteurs de cette triste scène jettera l'éponge, donnant temporairement à l'autre l'illusion d'avoir gagné. Mais celui qui aura perdu cherchera rapidement à prendre sa revanche.

Inutile de préciser que ce genre de lutte génère un stress immense. Si ce stress se répète fréquemment dans le temps, c'est la porte ouverte aux risques psychosociaux dans l'entreprise.

Si la lutte est gagnée, non par sur un argument factuel, puisque c'est impossible, mais sur un argument d'autorité[3], cela peut détruire la motivation et la confiance nécessaire à une saine relation hiérarchique ou opérationnelle. Pire, le collaborateur peut œuvrer à mettre son supérieur hiérarchique ou son collègue en échec.

Première règle, donc, en cas de lutte de prestige : Sortez du piège et essayez une autre approche communicationnelle. Sortez le plus rapidement possible ! Sortez dès que vous comprenez que vous êtes dans une lutte de prestige. Ne la laissez pas s'installer. À nouveau, il n'y a jamais de gagnant

© Philippe Beaujean

3 Argument d'autorité : "C'est moi le chef. C'est moi qui ai raison." ou "J'ai raison parce que c'est moi l'expert."

dans une lutte de prestige. Combien de commerciaux ont perdu des ventes à cause de cela ?

Si sortir de la lutte vous est difficile, alors, posez-vous la question de ce que vous avez à gagner de cet entêtement. Peut-être avez-vous besoin de reconnaître que vous avez un travail à faire sur vous-mêmes pour commencer à dompter votre ego. Je pense que l'ego sera toujours un mauvais maître, par contre, il peut devenir un excellent serviteur. Heureux, selon moi, ceux qui dominent leur ego.

Une fois sorti de la lutte de prestige, quelles sont les options ? À l'expérience, je conseillerais de privilégier le questionnement. L'avantage est que c'est l'autre qui avance les réponses. Il ne s'y opposera donc pas. À vous de maîtriser l'art de poser les questions. Nous explorerons cela plus en profondeur plus loin.

Les attitudes inappropriées au contexte

Certaines de nos attitudes habituelles peuvent desservir les buts que nous nous sommes donnés en étant inadaptées au contexte, surtout s'il y a beaucoup d'émotions présentes dans l'échange.

> *Exemple :*
>
> *Nous cherchons à aider un collaborateur à monter en autonomie et à accroître sa confiance en lui, en même temps, chaque fois qu'il rencontre une difficulté, nous nous substituons à lui en lui disant exactement que faire.*

Thomas Gordon a recensé **12 obstacles à la communication** capables de bloquer les échanges :

1. Donner des ordres, commander
2. Menacer
3. Faire la morale, culpabiliser

© Philippe Beaujean

4. Donner des solutions ou des conseils
5. Chercher à convaincre, à persuader
6. Porter un jugement ou critiquer
7. Faire des louanges, complimenter
8. Humilier, ridiculiser
9. Diagnostiquer ou interpréter
10. Rassurer ou consoler
11. Poser des questions, mener l'enquête
12. Détourner l'attention, esquiver, pratiquer un humour sarcastique

La double contrainte

La "**double contrainte**" ou "**double lien**" consiste à émettre deux propositions dont l'une contredit l'autre.

Exemple :

"À quoi tu penses, quand tu ne penses à rien ?"

Le second message peut se situer à un autre niveau que le "verbal". La première proposition peut être contredite par une attitude, un geste ou encore le ton de la voix.

Dit autrement, une double contrainte, c'est attendre quelque chose de quelqu'un sans lui donner les moyens de l'obtenir. Grammaticalement, cela prend souvent la forme d'une phrase négative où on dit clairement ce qu'on ne veut plus, sans dire ce qu'on pourrait souhaiter. Cela ne fait qu'ouvrir un champ d'infinies possibilités. Or quelle option choisir ? Le cerveau n'a rien qui lui permette de sélectionner. En admettant même que la personne choisisse une nouvelle option, ce qu'elle fera probablement, elle a une chance de bien choisir… et une infinité de chances de se tromper à nouveau. Donc, elle a une chance sur l'infini de chance d'avoir raison. Mathématiquement, cela donne donc zéro pourcent de chance d'avoir raison. Elle a donc une infinité de chances d'avoir à subir à nouveau un

© Philippe Beaujean

reproche, ce qui la maintient sous stress. Et plus l'attente sera longue, plus le stress s'intensifiera.

La double contrainte se distingue de "**l'injonction paradoxale**" dans le fait que, dans cette dernière, l'ordre donné contient en lui-même sa propre contradiction.

> *Exemples :*
>
> *"Fais comme moi, je n'ai jamais imité qui que ce soit !"*
>
> *"Pense par toi-même !"*

Je vous propose une petite devinette :

> *Un capitaine donne l'ordre au barbier du régiment de raser tous les hommes, et uniquement les hommes, qui ne se rasent pas eux-mêmes.*
>
> *Que doit faire le barbier pour lui-même s'il ne veut pas enfreindre l'ordre donné ?*[4]

Malgré son côté rigolo, les doubles contraintes et les injonctions paradoxales peuvent être un poison pour l'entreprise. Elles ne peuvent que générer de l'incompréhension, du stress et des blocages.

L'effet puits ou effet Barnum

"L'effet puits", aussi appelé **"effet Forer"**, **"effet de validation subjective"**, **"effet de validation personnelle"** ou **"effet Barnum"** du nom de l'homme de spectacle qui utilisa abondamment ce phénomène dans le cadre de ses représentations, consiste à utiliser des mots concepts, des mots qui donnent l'impression de dire quelque chose, mais qui, en fait, ne veulent absolument rien dire. En entendant ces mots, chacun comprendra quelque

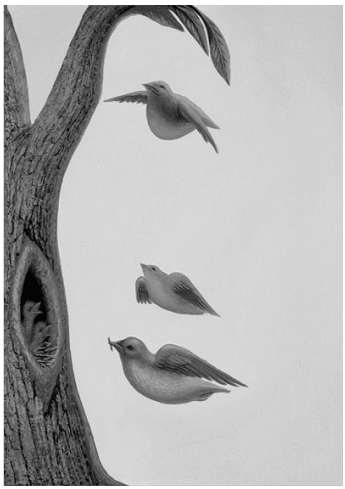
4 C'est un paradoxe insoluble. S'il se rase lui-même, alors il ne lui est pas permis de se raser. Mais s'il ne se rase pas, alors il doit se raser lui-même.

© Philippe Beaujean

chose, même si ce que chacun comprend peut être très différent de ce que les autres ont compris. Dans le méta-modèle, que nous verrons dans le chapitre consacré à la PNL, c'est l'usage abondant de "nominalisations" et de "verbes non spécifiques" qui soutiennent la production de ce phénomène.

Dans notre monde moderne, les hommes et les femmes politiques sont devenus maître dans l'art de pratiquer ce type de communication.

> *Prenons un exemple simplifié.*
>
> *Imaginons qu'un homme politique nous dise avoir comme projet le bonheur. Qui ne serait pas d'accord avec un tel projet ? Il fait donc le plein de voix, gagne les élections, puis se met au travail. Très rapidement, ses électeurs l'interpellent, en lui rappelant sa promesse de campagne. Offusqué, l'élu rétorque que c'est bien ce qu'il est occupé à faire, ce que contestent ses électeurs ? Où est le problème ? Le problème réside dans le fait qu'il y a des milliards de modèles différents de bonheur. Ce qui fait le bonheur des uns ne fait pas nécessairement celui des autres. Jamais le discours tenu par le politicien n'a été concret. S'il l'avait été, il y a fort à parier qu'il aurait été beaucoup beaucoup moins plébiscité.*



© Philippe Beaujean

La gestion des perceptions

Nous ne vivons pas la réalité

Nos sens nous trompent ! Ni vous, ni moi, ne vivons la réalité. Nous ne vivons que la *représentation* que nous nous faisons de la réalité. La réalité objective nous est inaccessible. Nous n'appréhendons de la réalité que ce que nos sens sont capables d'enregistrer. Ces informations passent ensuite dans un filtre qui génère du sens, avant de passer dans un second filtre qui génère une émotion. Et c'est cette émotion qui engendre une réponse. Nous reverrons ce schéma dans le chapitre de la PNL.

À ce stade, nous pouvons donc défendre l'idée que nous ne vivons pas la réalité, mais bien la représentation que nous nous en faisons. Pour beaucoup, rien que cette pensée est déjà une révolution. Et pourtant…

Vous vous souvenez des "chunks" ? Vous rappelez-vous des capacités de l'esprit conscient et de celles de l'inconscient ? Nous avions dit que sur les soixante millions d'informations qui se proposent à nous à chacun instant, seules cinq à neuf informations pouvaient être traitées par la conscience.

Imaginons que, vous et moi, soyons dans un même lieu, au même moment et que nous partagions la même expérience. Imaginons également, que vous pensez que la vie est formidable, géniale et qu'elle vaut la peine d'être vécue, alors que moi, je trouve que la vie est triste, moche et misérable. Pensez-vous être capable de relever cinq à neuf informations qui viendront vous confirmer que vous avez bien raison de penser que la vie est formidable, géniale et qu'elle vaut la peine d'être vécue ? Et est-ce que moi, je serai capable, pensez-vous, de pointer cinq à neuf autres informations qui me conforteront dans l'idée que la vie est bien triste, moche et misérable ? S'il en est ainsi, alors cela veut dire que nous ne vivons même pas la perception que nous avons de la réalité, mais bien la *préconception* que

© Philippe Beaujean

nous en avons !

Chacun se fait une représentation différente du monde. C'est ce que la PNL appelle la **"carte du monde"** et elle précise que **"communiquer, c'est rencontrer l'autre dans sa carte du monde"**.

En termes plus concrets, cela veut dire que :

- Les choses ou les événements ne sont que ce qu'ils sont.
- C'est nous qui donnons un sens aux choses.
- Nos perceptions ne sont qu'une *interprétation* de la réalité.

Nous avons donc toutes les chances de nous tromper. Mais comme il y a un bon côté à toute chose, cela nous donne aussi le droit d'offrir un sens positif aux événements. En d'autres termes, les choses ne sont pas qualifiées. Elles ne sont ni bonnes ni mauvaises par elles-mêmes. C'est nous, en les qualifiant, qui choisissons de les voir ainsi ou autrement, entraînant la formation d'émotions dont nous sommes, au final, les seuls responsables.

Les faux souvenirs

Comme nous ne pouvons nous fier à nos perceptions, qu'en est-il de nos souvenirs ? La science semble très claire à ce sujet : passé quinze jours, tous nos souvenirs sont faux ! Ils ne sont que des reconstructions. Ils évoluent donc dans le temps. Ils se réécrivent en fonction de notre évolution personnelle ou de nos besoins. Ils se recomposent aussi en fonction des conversations que nous en avons ou des questions les concernant. Pourquoi ? Simplement parce que notre **cerveau a horreur du vide**. Lorsqu'on lui pose une question et qu'il tombe sur un vide, c'est-à-dire une absence d'information, il invente pour combler ce vide. C'est ainsi que se forgent les faux souvenirs. Parfois, c'est notre faute. D'autre fois, ce peut être dû aux autres, comme ce fut le cas pour ces deux enfants américains qui ont traîné leurs parents devant les tribunaux au prétexte que ces derniers leur avaient fait des choses qu'un adulte n'est pas censé faire avec des

© Philippe Beaujean

enfants. Malheureusement pour ces parents, bien qu'ils eussent toujours été exemplaires dans la réalité, ils furent condamnés à de très lourdes peines, jusqu'à ce qu'on s'aperçoive que chacun des enfants fréquentait le même psychiatre. Une question malheureuse, ou tout simplement une question mal formulée, a suffi à créer chez eux un faux souvenir. Cette question pourrait ressembler à celle-ci, formulée sous forme d'une interrogation qu'on se ferait à soi-même : *"Je me demande ce que vos parents ont pu faire avec vous pour que vous en soyez là…"*. Comme vous le voyez, la question ouvre un champ de réflexion qui ne débouche probablement sur aucune réponse immédiate qui serait liée à une certaine réalité, mais, en plus, elle oriente l'esprit dans une direction où ce dernier forgera une conviction qui agira comme un souvenir.

Ce phénomène est bien connu. Il a même été étudié scientifiquement par de grands professeurs d'universités qui organisaient des accidents de voiture avant de faire interroger les potentiels témoins. Certains n'avaient vu que le résultat de l'accident, et non l'accident lui-même. D'autres avaient le dos tourné durant l'accident. D'autres encore n'étaient pas sur les lieux au moment du choc… Pourtant, tous avaient une histoire à raconter dont ils étaient convaincus.

Notons que l'art d'orienter volontairement l'esprit est utilisé depuis des lustres par des hommes de spectacle, comme les mentalistes.

Vision déformée

L'une des missions de notre inconscient est probablement de nous garder en sécurité. C'est ce qui fait qu'il a tendance à grossir les risques et à minimiser les bénéfices d'une situation ou d'une proposition. Dans la vente, ce phénomène est bien observable. D'ailleurs, c'est vraisemblablement l'un des obstacles les plus importants à franchir par le commercial. Malgré le fait que le vendeur mette en avant tous les bénéfices que son produit ou son service peut offrir, ces derniers ne sont encore que des "gains potentiels".

© Philippe Beaujean

Par contre, l'argent que le client a dans la poche est un "bien réel". Il sait ce qu'il lui en a coûté pour l'avoir. Il n'est donc pas prêt à le perdre bêtement. C'est ce que, en finance, on appelle **"l'aversion au risque"**, où un investisseur préférera généralement un gain modeste et certain, à un gain important, mais aléatoire.

Les jugements et suppositions

S'il y a bien une chose qui semble être devenue un sport universel, c'est prétendre savoir ce qui a dans la tête des autres. Tout part de l'interprétation que nous faisons des attitudes ou des actes d'un autre, que nous en soyons témoins ou, pire, que nous n'en ayons été qu'informés. À nouveau, c'est le même phénomène statistique qui entre en jeu : nous avons une chance d'avoir raison et une infinité de chances d'avoir tort.

De plus, notre interprétation passe nécessairement par le filtre de nos biais cognitifs, dont la vision déformée que nous avons abordée juste avant.

Je comprends que nous puissions avoir le besoin de comprendre ou de donner du sens aux choses ou aux événements. En même temps, notre démarche reposera souvent sur des présupposés non vérifiés, et forcément erronés. L'un des douze principes de base de la PNL souligne que tout comportement, toute attitude ou tout acte d'une personne a pour origine une intention positive *dans le chef de cette personne*. Avouons qu'il est rare que nous accordions aux autres ce bénéfice du doute.

Professionnellement, je m'identifie aussi comme coach. Cependant, malgré ma formation, j'avoue qu'il m'est impossible de rentrer dans la tête d'un autre. Ce serait pourtant bien pratique, vous ne trouvez pas ? Je suis malheureusement obligé d'user d'une vieille méthode si je veux arriver à savoir ce qui est à l'origine des choses : je dois poser une question à mon interlocuteur, et recevoir de sa part une réponse. À la rigueur, si sa réponse m'étonne, je peux toujours poser une autre question. C'est peut-être

© Philippe Beaujean

fastidieux. En même temps, ne soyez pas triste pour moi, car, en fin de compte, je me débrouille très bien malgré le côté archaïque de la démarche.

Les présupposés

Les présupposés peuvent être puissants. Celui qui comprend la force d'un présupposé et qui s'entraîne à les utiliser peut obtenir des résultats qui dépassent toutes les espérances. Un présupposé, c'est quelque chose qui s'affirme dans le silence, c'est un non-dit que l'inconscient entend très bien.

Bien utilisé, cela peut faciliter le changement, par exemple. Malheureusement, beaucoup de nos entreprises sont bloquées dans des problèmes insolubles simplement parce qu'elles ne parviennent pas à correctement *définir* leur problème ou la nature de leur problème. De mon expérience en tant que consultant international, la majorité des problèmes ne sont pas ce qu'on en dit. Souvent, le vrai problème est à trouver dans les présupposés, dans ces non-dits qui ont valeur de vérité, mais qui, malheureusement, sont rarement vrais et jutes…

Prenons un exemple :

> *"La valeur d'une civilisation se juge*
> *au développement de sa technique."*

Je ne dis pas que c'est vrai. C'est juste une phrase pour nous exercer.

Cette simple phrase contient au moins huit présupposés. Si nous acceptons la phrase, nous acceptons tous les présupposés qui viennent avec. Si nous ne percevons pas ces présupposés au niveau conscients, notre inconscient, quant à lui, les perçoit très bien. Ce faisant, il réévalue l'ensemble de ses programmations et certitudes à l'aulne de ces nouveaux apprentissages.

Les présupposés agissent comme un cheval de Troie. L'inconscient n'est pas protégé contre ces messages subliminaux.

© Philippe Beaujean

Voici les présupposés :

- *Les civilisations ont une valeur plus ou moins grande.*
- *On peut juger de la valeur d'une civilisation.*
- *On peut juger du développement d'une civilisation.*
- *Une civilisation peut être jugée par le développement de sa technique.*
- *Le seul critère de la valeur d'une civilisation, c'est le développement de sa technique.*
- *Le développement des techniques est un indice de la valeur d'une civilisation.*
- *Une civilisation peut se développer.*
- *Les techniques ont différentes valeurs.*

Quelques mots à bannir

Je voudrais vous inviter à commencer une liste de mots ou d'expressions à bannir de votre vocabulaire.

Problème

Je trouve que le mot ***"problème"*** est aujourd'hui au cœur de bien des chantages émotionnels. *"Oh, Philippe ! J'ai un problème !"*, sous-entendu que je serais un parfait salaud si je ne les aide pas. Leur problème devient prioritaire à mes propres besoins. Et comme il n'y a pas une personne, mais une demi-douzaine par jour qui ont un *"problème"*, c'est autant de temps qui m'aura été extorqué. Et lorsque arrive la fin de la journée et que tout le monde rentre chez lui, il me reste du travail en retard à terminer.

Je ne suis pas occupé à suggérer qu'il ne faille plus s'entraider, que du contraire ! Par contre, je plaide pour que chacun fasse d'abord son travail et respecte le temps et le travail des autres. Je plaide surtout pour que, à la

© Philippe Beaujean

place, nous apprenions à ***"faire de vraies demandes***. Une vraie demande inclut l'objet de la demande, sans chantage émotionnel embarqué.

> *Exemples :*
>
> *"Philippe, aurais-tu un moment de temps, car j'aurais besoin d'un renseignement sur le projet en cours."*
>
> *Ou encore :*
>
> *"Philippe, aurais-tu cinq minutes à m'accorder, car je voudrais ton avis sur des options qui se présentent à nous pour le projet en cours."*
>
> *Ce à quoi, je pourrais plus facilement répondre en cas de besoin :*
>
> *"D'accord. Là, tout de suite, j'ai une urgence à régler. Par contre, tu peux repasser à midi moins le quart, et nous verrons cela ensemble. Tu veux bien ?"*

Mais

Le mot ***"mais"*** fait partie de la logique booléenne, la logique binaire au cœur de nos ordinateurs. *"Mais"* correspond au "xor" ou "ou exclusif". Concrètement, *"mais"*, lorsqu'il est utilisé, inverse le sens de ce qui le précède.

> *Exemple :*
>
> *Si je dis : "Flane, je t'apprécie, mais je veux que tu fasses ce travail."*
>
> *Cela veut dire, en fait : "Flane, je ne t'apprécie pas et je veux que tu fasses ce travail."*

C'est bien ce que l'inconscient comprend. Si vous ne voulez pas voir votre relation de travail, ou toute autre relation, se dégrader rapidement, abandonner de mot *"mais"*.

Que dire, alors ? Eh bien, il existe un autre mot issu lui aussi de la logique

© Philippe Beaujean

booléenne, et qui fait exactement le travail, c'est le mot ***"et"*** !

Personnellement, pour mettre plus de rondeur dans mon propos, j'utilise souvent un pléonasme : ***"et en même temps"***.

> *Exemple :*
>
> *"Flane, je t'apprécie, et en même temps, j'aimerais que tu fasses ce travail."*

Essayer

Vous vous rappelez que nous avons un inconscient, et que c'est lui qui nous "dirige" ? Pourtant, il est là aussi pour nous permettre de vivre ce que nous souhaitons. À travers notre discours, nous lui communiquons nos désirs, nous lui donnons des instructions. Or, le mot ***"essayer"*** a un gros présupposé : *"échouer"* ! Lorsque vous dites *"essayer"*, votre inconscient décode parfaitement le présupposé. Ne vous étonnez pas s'il met alors en œuvre toutes vos stratégies d'auto-sabotage pour vous donner satisfaction.

Que dire à la place ? Rien. Cessez d'essayer. Faites ! Et si votre action débouche sur un échec, il sera encore temps alors de le qualifier comme tel. Mais au moins, votre inconscient vous supportera de façon constructive dans votre action en mettant en œuvre les moyens propices en votre possession pour vous permettre d'arriver à vos fins.

© Philippe Beaujean

Les briques de la communication

L'écoute

Beaucoup pensent que la communication se résume à parler et à occuper l'espace de sa parole. Pourtant, l'écrasante majorité des conversations se font sous forme d'échanges, d'interactions, où chacun à des choses à dire et des choses à entendre.

Bien souvent, l'issue de ces rencontres dépendra de la qualité de notre écoute. Écouter, ce n'est pas simplement entendre. Écouter, c'est non seulement entendre, mais aussi faire l'effort de comprendre ce que l'autre a à dire et les motivations qu'il peut avoir à le dire. Parfois, écouter, c'est savoir percevoir ce qui n'est pas dit et qui aurait pu ou dû l'être. Cependant, attention à la lecture de pensée ! Vérifiez toujours vos suppositions, que ce soit par la reformulation, mais occasionnellement aussi par le recadrage.

L'écoute active

Parfois, il est nécessaire de démontrer à l'autre qu'on l'écoute. Cela le rassure et lui donne confiance dans le processus de communication. Il n'est pas question ici de "feindre" d'écouter ou de manipuler. Il s'agit juste d'offrir des témoignages concrets de notre écoute.

Voici quelques indices que vous pouvez offrir et qui, en même temps,

© Philippe Beaujean

peuvent vous servir :

- Regardez naturellement votre interlocuteur dans les yeux
- Acquiescez *(Ratification)*
- Prenez des notes
- En cas de besoin, posez des questions pour clarification[5]
- Faites de l'écho
- Reformulez
- Surtout, ne l'interrompez pas, sauf, éventuellement, pour une question de clarification
- Ne passez pas votre temps à préparer votre prochaine intervention !!!

Les attitudes d'écoute d'Élias H. Porter

Le psychologue américain Élias H. Porter a mis en avant six attitudes dont cinq se révèlent dangereuses et nuisent à l'avènement d'un échange authentique.

L'objectif est de mettre l'autre à l'aise et de lui permettre de s'exprimer en toute liberté et d'aller au bout de sa pensée.

Probablement sans véritablement nous en rendre compte, nous pratiquons tous, tous ces types d'écoute.

Passons-les en revue rapidement.

© Philippe Beaujean

5 En opposition aux questions de "challenge". Une question pour clarification, ce peut être : *"Qu'entendez-vous par difficulté ?"*, tandis qu'une question de challenge sera : *"Quelles seraient les autres solutions possibles ?"*.

Décision *(Attitude d'autorité)*

Description	Exemples	Effets produits
Décider de ce que l'autre doit faire. Lui imposer une relation autoritaire et le guider par des conseils et solutions	"Il faut…" "Vous devriez"	Risque de rejet ou d'incompréhension. Domination.

Évaluation *(Attitude de jugement)*

Description	Exemples	Effets produits
Porter un jugement en se référant à des normes et des valeurs, en imposant son point de vue "d'expert". Approuver ou désapprouver.	"À mon avis…" "J'estime que…" "Je trouve que vous avez raison…"	Culpabilité, révolte. Besoin de se justifier. Blocage de la communication. Agressivité. Génère une relation de dépendance.

Je pense à la place de l'autre *(Attitude d'interprétation)*

Description	Exemples	Effets produits
Traduire à sa façon, avec ses propres critères, les idées ou les comportements de notre interlocuteur.	"Vous dites ça. En réalité, je sais pourquoi…" "Si vous… c'est parce que…"	Risque d'interprétation erronée. Incompréhension, désintérêt. Blocage de la communication. Agressivité. Génère une relation de dépendance.

Intrusion *(Attitude d'enquête)*

Description	Exemples	Effets produits
Poser des questions pour faire préciser tel ou tel point qui nous intéresse sans tenir compte des priorités de l'autre.	"Pourquoi…" "Comment…" "Où…"	Impression d'interrogatoire. Génère une relation de dépendance. Mécanisme de projection.

© Philippe Beaujean

Support ou soutien *(Attitude de conseil)*

Description	Exemples	Effets produits
Soutenir l'interlocuteur en dédramatisant la situation, compatir, chercher à consoler.	"Ne vous en faites pas, je vais vous aider…" "Ce n'est pas grave…" "À ta place…"	Sentiment d'être pris en pitié. Impression qu'on élude le problème. Limitation de l'autonomie de l'autre.

Empathie *(Attitude positive)*

Description	Exemples	Effets produits
Écouter, attendre que l'autre se soit exprimé avant de reformuler. Volonté de comprendre le ressenti de l'autre.	"Si je vous entends bien, vous pensez que…" "Vous me dites que… (reformulation)"	Sentiment d'être écouté, compris et respecté.

Le silence

Ne rien dire fait partie de la communication. Le silence, bien utilisé, peut être quelque chose de puissant. Tout d'abord, il peut être utilisé comme une marque de respect. Non seulement, vous écoutez votre interlocuteur, mais en laissant quelques gouttes de silence à la fin, vous l'encouragez à poursuivre ou vous lui laissez l'opportunité de compléter ce qu'il a à dire.

Le silence vous permet aussi de considérer pleinement ce qui a été dit et laisser supposer que vous prenez le temps de réfléchir à ce qui vient d'être partagé avant de répondre.

Il existe aussi des situations dans lesquelles il est seulement attendu de nous que nous écoutions. La personne en face de nous ressent le besoin de parler, de "vider son sac". Pour parvenir à cela, la dernière chose qu'elle ait besoin

© Philippe Beaujean

est que nous l'interrompions ou que nous commentions ce qu'elle dit.

Nous savons aujourd'hui que les hommes et les femmes n'abordent pas la résolution des problèmes de la même façon. Si les hommes ressentent le besoin de s'isoler pour réfléchir à leur situation, les femmes semblent avoir le besoin d'en parler, et donc elles ont besoin de quelqu'un pour les écouter, et ce, de manière inconditionnelle et sans jugement ni commentaire. Il peut être avisé de **"ratifier"** ce qu'elles disent. La **"ratification"** consiste à émettre de petits sons d'approbation ou de validation. Des sons comme : « *hum* », « *oui* », « *hein-hein* »… Ou encore à opiner du chef. Cela l'encourage à poursuivre tout en lui donnant le sentiment d'être comprise.

Un silence peut aussi révéler un malaise, tout comme il peut désamorcer une situation délicate.

Si nous sommes celui qui a la parole, un moment de silence peut mettre l'emphase sur nos derniers propos. Il peut donner le temps à l'autre ou à l'auditoire d'intégrer ce qui vient d'être dit.

D'ailleurs, prenez l'habitude de **"calibrer"** vos interlocuteurs. Calibrer, c'est observer les micro-changements qui se passent chez l'autre et qui nous indiquent que, en lui, un pas vient d'être franchi. Apprenez aussi à reconnaître quand la personne est dans ses pensées. Laissez-la. Elle est en plein processus d'intégration de ce qui vient d'être dit. L'interrompre pourrait empêcher ce processus d'aller jusqu'au bout, ce qui pourrait avoir comme fâcheuse conséquence une mauvaise décision.

Le questionnement

En communication, et en particulier en communication de motivation, d'influence et de transformation, rien n'est plus puissant que le questionnement. Apprenez à poser des questions. Devenez même maître dans l'art de poser des questions !

© Philippe Beaujean

Avoir un contexte

Il est permis de poser toutes les questions qu'on veut… à condition qu'il existe un contexte pour qu'elles puissent être posées ! Donc, devenez maître dans l'art de créer les contextes dans lesquels vos questions pourront prendre pied.

> *Prenons un exemple, volontairement choquant dans le propos.*
>
> *Si, en salle de formation, je devais vous demander comment cela va, sexuellement, avec votre conjoint, vous auriez toutes les raisons d'être en colère, voire en fureur. La question est grossière, déplacée et intrusive. Elle est surtout hors de contexte. Il n'y a aucune raison valable de vous poser cette question.*
>
> *Imaginons maintenant que nous nous rencontrions dans mon cabinet de coaching, et que vous me confiez avoir des difficultés conjugales. Si je vous pose cette même question, peut-être me parlerez-vous de votre relation intime durant deux heures ! Il y a un contexte valable à cette question. Elle a du sens. Elle peut donc être posée et elle sera entendue.*

Les types de question

Comme vous le savez probablement, il y a des questions qui invitent à un développement, les **questions ouvertes**, et celles qui ciblent un élément d'information ou une validation, les **questions fermées**.

> *Exemples*
>
> *Questions fermées :*
>
> - *« À quelle heure part le train ? »*
> - *« Êtes-vous d'accord avec la nouvelle politique RH ? »*
>
> *Questions ouvertes :*
>
> - *« Comment pensez-vous résoudre ce problème ? »*

© Philippe Beaujean

- *« À quoi est due cette difficulté ? »*
- *« Pourquoi privilégiez-vous cet équipement ? »*

Malheureusement, nous sommes nombreux à faire un mauvais usage du questionnement. Certains, souvent plus directifs, ou parfois plus manipulateurs, ont abondamment recours à des questions fermées. Cela leur donne le sentiment de mieux maîtriser le processus de communication, et leur offre le moyen d'emmener leur interlocuteur à leurs conclusions. Habituellement, ce dernier se sent frustré, quand il ne se sent pas tout simplement ignoré et trahi. Une façon de sortir de ce piège pourrait être de monter en méta-communication et de dénoncer la manipulation. Nous pourrions aussi faire appel aux techniques "d'assertivité" ou issues de la "CNV"[6], que nous aborderons plus loin dans un chapitre spécifique.

En vente, dans le cadre de la recherche des besoins, on utilise la technique dite de l'entonnoir. C'est une technique qui consiste à poser en cascade des questions ouvertes, d'abord de portée générale, puis de plus en plus centrées sur l'objet de notre découverte, avant de conclure par une question fermée qui verrouille le besoin.

Exemple :

D'abord, des questions ouvertes.

- *« Comment aimez-vous passer votre temps libre ? »*
- *« J'aime fréquenter la salle de sport. Je trouve important de se maintenir en forme. »*
- *« En même temps, même à la salle, on n'est pas à l'abri d'un accident, n'est-ce pas ? Qu'est-ce qui pourrait vous offrir un meilleur sentiment de sécurité ? »*
- *« C'est vrai. Ce qui m'inquiète parfois, c'est le coût des soins en cas d'accident. J'ai un ami qui a dû subir une opération suite à un accident bête. Quelqu'un avait mal*

6 CNV : Communication Non Violente

© Philippe Beaujean

reposé un haltère, et cela lui a brisé les phalanges du pied. Il a dû subir plusieurs opérations coûteuses, sans parler de la rééducation. »

Enfin, une question fermée pour verrouiller le besoin.

– *« Si je vous comprends bien, vous pourriez être intéressé par une assurance couvrant les frais médicaux en cas d'accident, c'est bien cela ? »*

– *« Oui. »*

Besoin verrouillé !

L'hexamètre de Quintilien

Dès l'enfance, il nous a été appris les sept questions de base en français. Rassemblées dans **l'hexamètre de Quintilien**, elles sont connues aussi à travers l'acronyme **QQOQCCP** :

- Qui ?
- Quoi ?
- Où ?
- Quand ?
- Comment ?
- Combien ?
- Pourquoi ?

Auxquelles nous pouvons ajouter :

- Pour quoi ?

Savoir se positionner temporellement

Dans ces huit questions, seules trois sont des questions ouvertes. Les avez-vous repérées ? Sinon, les voici :

© Philippe Beaujean

- Pourquoi ?
- Comment ?
- Pour quoi ?

Ces questions nous permettent d'orienter le regard dans le temps. La question *"pourquoi"* entraîne le regard vers le passé.

> *Qu'est-ce qui est à l'origine des choses ?*
> *Quelles furent les motivations ?*
> *Quel était le problème ?*
> *À quoi les choses sont-elles dues ?…*

Les questions *"comment"* et *"pour quoi"* invitent à poser le regard vers le futur, vers les objectifs, vers les solutions.

> *Que pourrions-nous désirer à la place de cela ?*
> *Quelles pourraient être les réponses appropriées au problème ?*
> *Quels avantages pourrions-nous en tirer ?…*

Surtout dans le monde du travail, si on souhaite avancer, il vaut mieux privilégier les questions qui portent sur l'avenir. Le passé a déjà été consommé. Nous ne pouvons plus rien y faire. Par contre, dans l'avenir, le jeu est totalement ouvert.

Donner la priorité aux priorités

Dans le même ordre d'idée, il y a une question qui est beaucoup trop posée en entreprise, alors qu'une autre, plus utile, l'est beaucoup moins. C'est l'indice aussi d'un certain système de pensée. Lorsqu'un problème surgit, la première question qui est souvent posée est : « *Qui a encore fait cela ?! »*, dénotant une propension à rechercher un coupable plutôt qu'une solution. Je suis d'accord de dire que, derrière un problème, il y aura toujours un humain ou une composante humaine. En même temps, cela ne fait pas de la personne un coupable. De plus, connaître le coupable ne résout pas le problème. Alors, les questions qui seraient les plus utiles sont, dans l'ordre :

© Philippe Beaujean

- *Quel est le problème ?*
- *En quelques mots, à quoi est-il dû ?*
- *Quelles sont les solutions potentielles ?*
- *Quelle solution choisissons-nous de mettre en œuvre ?*

Puis, on passe au plan d'action.

Vous ne vous êtes jamais demandé pourquoi, lorsque vous rentrez dans certaines entreprises, il y règne une atmosphère putride et irrespirable ? C'est simplement dû à tous ceux qui ont été pendus haut et court parce qu'ils ont été reconnus *"coupables"* de quelque chose. Ce que vous sentez, c'est l'odeur de leurs cadavres qui dessèchent au soleil.

Deux types… plus cinq

Il est possible d'aller plus loin dans la classification des questions. Je vous propose de passer de deux à sept types.

Prenons un exemple que nous allons dérouler tout au long de cette découverte :

> *« Encore une fois, lundi dernier, il y a eu de vifs échanges entre Youssef et le Directeur commercial. »*

Question ouverte :

> *« Quelles sont vos options dans cette situation ? »*

Question de clarification :

> *« Quand vous dites "échanges vifs", pourriez-vous me préciser ce qui s'est dit entre Youssef et le Directeur commercial ? »*

Question orientée action :

> *« Comment allez-vous faire pour améliorer les relations entre les deux directions dans les semaines à venir ? »*

© Philippe Beaujean

Question de type “expérience dans le passé” :

> *« Avez-vous déjà fait face à ce type de conflits dans votre carrière ? Comment avez-vous réussi à les résoudre ? »*

Question de projection :

> *« Projetez-vous dans un an. Youssef et le Directeur commercial entretiennent une relation efficace et cordiale. Pourriez-vous me décrire l'environnement de travail ? Quelles sont les réussites des derniers mois ? Comment avez-vous fait pour résoudre le problème ? »*

Question métaphorique :

> *« Imaginez-vous lors d'un déjeuner de famille. Comme d'habitude, votre fils et votre sœur ont des discussions vives. Comment allez-vous faire pour que la famille soit tranquille le dimanche suivant ? »*

Question fermée :

> *« Je vois deux possibilités : parler séparément avec le Directeur commercial et Youssef, ou organiser une réunion à trois. Étant donné les enjeux des deux directions, quelle est l'option qui vous paraît la plus pertinente aujourd'hui ? »*

© Philippe Beaujean

Apport de la PNL

Qu'est-ce que la PNL ?

L'acronyme "PNL" signifie "Programmation Neuro-Linguistique". La PNL est souvent associée ou comparée aux TCC[7]. Même si elles ont beaucoup en commun, ce sont deux choses différentes.

Dans le cadre de ce livre, il n'est évidemment pas question d'aborder la dimension "thérapeutique". Par contre, les bases de la PNL sont intéressantes, car elles présentent d'emblée toute la dimension linguistique. Et cette dernière se révèle fort utile, selon moi, à ceux qui veulent communiquer mieux, mais aussi avoir de bien meilleures relations, ne fut-ce que dans le cadre de leur travail.

Dans d'autres contextes, la PNL peut aussi être utile à traiter certains conflits ou à résoudre certains problèmes. Mais cela ne tombe pas dans le périmètre que nous cherchons ensemble à couvrir pour l'instant.

Les présupposés de la PNL

La PNL a douze présupposés de base, dont neuf peuvent directement avoir

© Philippe Beaujean

7 TCC : Thérapies Cognitivo-comportementales

trait à la communication ou à la relation à l'autre. Découvrons ensemble ces deniers.

1. La carte n'est pas le territoire

Avancé par Alfred H. S. Korzybski, ce présupposé adopté par la PNL souligne le fait déjà avancé précédemment que nous ne vivons pas la réalité, mais la représentation que nous nous en faisons. Chacun a donc sa propre vision du monde, sa propre compréhension de ce qui l'entoure.

2. On ne peut pas ne pas communiquer

Dès le début de cet ouvrage, nous avons abordé ce point. Nous avions vu que, quoi que nous fassions – ou ne fassions pas –, nous communiquions. Ne rien faire et ne rien dire, communique déjà la volonté d'être immobile et silencieux. Ne pas communiquer est, paradoxalement, une communication en soi.

3. Tout comportement a une intention positive

Tout comportement a une raison d'être pour son auteur. Ce que fait une personne est ce qu'elle peut faire de mieux à un moment donné. Tout comportement, toute attitude, tout acte d'une personne a, dans le chef de cette personne, une intention positive. Si l'intention est bonne dans le référentiel de son auteur, elle peut, par contre, être mal mise en œuvre. Elle peut être pauvrement exécutée.

Dans le champ d'infinies possibilités permettant de concrétiser un désir, il y en a un certain nombre qui peuvent se révéler inopportunes ou contre-productives dans un contexte donné. Lorsqu'on connaîtra l'intention à l'origine de l'action, malheureusement maladroite, qui s'ensuivit, il sera alors possible, avec son auteur, d'explorer d'autres possibilités plus appropriées aux conditions actuelles.

© Philippe Beaujean

4. **Le niveau inconscient de la communication est celui qui détermine le sens de la relation**

Avec ses quatre-vingt-treize pourcents, la communication inconsciente domine nos échanges. Or, comme nous l'avons vu lorsque nous avons abordé les travaux d'Albert Mehrabian et de Ray L. Birdwhistell, lorsqu'il y a incongruence, c'est toujours la partie inconsciente de la communication qui l'emporte.

5. **La signification d'un message est donné par la réaction que ce message suscite**

Lorsque nous cherchons à partager une idée, l'important est bien ce que l'autre comprend. Certes, il est fort probable que ce qu'il comprend ne soit pas ce que nous cherchions à lui faire comprendre. Mais sa réaction est bien en phase avec ce qu'il a compris. Et il n'y a que cela qui importe. Si la réaction nous démontre que ce qui a été compris est erroné, alors nous avons une chance de renvoyer un message qui permettra peut-être de corriger la compréhension, et finalement faire passer le plus correctement possible son idée.

6. **Établir le rapport, c'est rencontrer l'autre dans son modèle du monde**

Comme nous l'avons déjà évoqué, toute relation repose sur la préexistence de la relation humaine. Quelles que soient les différences pouvant exister entre nous et l'autre, il est essentiel d'établir le rapport, déjà en écoutant l'autre sans jugement. Il s'agit de comprendre le modèle du monde de l'autre tout en oubliant momentanément le sien.

7. **Il n'y a pas d'erreur, il n'y a que des feed-back**

Si notre démarche est sincère, toute erreur en communication est simplement un apprentissage. Nous comprenons ce qui, dans un contexte donné avec un interlocuteur donné, ne fonctionne pas. À nous de tenter autre chose. C'est d'ailleurs l'objet du point suivant.

© Philippe Beaujean

8. **Si ce que vous faites ne fonctionne pas, essayer autre chose**

Eh oui. Le bon vieux système d'essais et d'erreurs. Parfois, on en est rendu là. Je pense qu'il est raisonnable de penser que, tant que nous ferons la même chose, nous obtiendrons le même résultat. L'homme intelligent ne s'entête pas. Il essaie autre chose, et puis encore autre chose, et ce, autant de fois que nécessaire, jusqu'à ce qu'il trouve ce qui convient.

9. **Les personnes méritent le respect, quel que soit leur modèle du monde**

Quel que soit le comportement de notre interlocuteur, rappelons-nous que toute personne a le droit à notre respect. D'ailleurs, il nous faut apprendre à séparer la personne, qui mérite notre respect inconditionnel, aux aspects sur lesquels nous pouvons avoir des différents. Chacun agit en fonction de son modèle du monde. Rappelons-nous que la réalité objective nous est inaccessible et est immuable.

Donc, par principe, Flane est une très bonne personne pleine de bonnes qualités, et en même temps, nous pouvons être en désaccord sur une idée, ne pas apprécier un de ses comportements, détester son attitude… Ce sont ces points-là qui doivent être abordés ou "réparés", et non pas Flane en tant que personne.

L'expérience sensorielle

Le VAKOG

Nous prenons contact avec la réalité à travers nos sens physiques, ce qu'on appelle communément "nos cinq sens". Il y a ce que perçoivent mes yeux (**visuel**), ce qu'entendent mes oreilles (**auditif**), ce que perçoit mon corps (**kinesthésique**), ce que hume mon nez (**olfactif**) et ce que goûte ma langue

© Philippe Beaujean

(**gustatif**). En PNL, ce système de perception est désigné par l'acronyme **"VAKOG**[8]**"**, chaque lettre étant la première lettre de l'un des sens. Ce système est parfois réduit à **"VAK"**, dans la mesure où, en PNL, on rassemble parfois le kinesthésique, l'olfactif et le gustatif, car ils sont vus comme des sens "mineurs", nos sens majeurs étant la vue et l'ouïe.

Nous entrons donc en contact avec le monde, le "territoire", à travers notre système de perception sensorielle.

Comme nous l'avons déjà vu, si l'information est bien perçue simultanément par tous nos sens, seule une toute petite partie est traitée par notre conscient. Ce sont les cinq à neuf "chunks" dont nous avons déjà parlé. L'humain que nous sommes, privilégie souvent un de ces sens pour se représenter la réalité. Ce sera son sens dominant. Notez que, selon les contextes, ce sens peut changer pour une même personne.

Le fait d'avoir un système dominant ne nous empêche pas de nous servir des autres selon la situation.

Certaines caractéristiques permettent de distinguer les différents modes. Passons-les en revue.

Les visuels

- Lorsqu'ils réfléchissent, les visuels ont tendance à avoir un regard qui porte vers le haut ou à avoir le regard fixe, droit devant eux.
- Leur respiration est courte, au point où il est pratiquement impossible de la distinguer
- Par rapport à leur tessiture, leur voix est plutôt placée dans les aigus.
- De plus, ils parlent vite, voire très vite.
- Ils ont tendance aussi à utiliser des mots qui renvoient à ce sens.

© Philippe Beaujean

8 VAKOG : **V**isuel, **A**uditif, **K**inesthésique, **O**lfactif, **G**ustatif

Exemples :

« Je vois bien ce que tu dis. »
« Cela met des couleurs dans la vie. »
« C'est une idée lumineuse ! »

Les auditifs

- Les auditifs auront tendance à placer leur regard à l'horizontale lorsqu'ils réfléchissent. Je dis souvent *qu'ils regardent leurs oreilles*.
- Leur respiration commence à pouvoir être observée. Une bonne façon de le faire, c'est de regarder le mouvement des épaules qui se détachent sur l'arrière-plan. Rappelez-vous que les hommes respirent du ventre *(c'est le ventre qui bouge)*, alors que les dames respirent de la poitrine *(c'est le haut du torse qui bouge)*.
- Toujours par rapport à leur tessiture, leur voix est plutôt placée au centre de la tonalité.
- De plus, il parle à une vitesse à laquelle tout est fluide, où tous les mots sont bien articulés. C'est généralement le rythme qui est adopté par les journalistes à la télévision ou à la radio.
- Les auditifs ont, quant à eux, tendance à faire appel à des mots qui concernent l'ouïe.

  Exemples :

  « J'entends bien ce que tu m'expliques. »
  « J'ai un avis discordant à ce sujet. »
  « Je me demande si j'ai bien fait. »

Les kinesthésiques

- Les kinesthésiques auront tendance à regarder vers le bas lorsqu'ils

© Philippe Beaujean

réfléchissent. Je dis *qu'ils regardent leur ventre.*

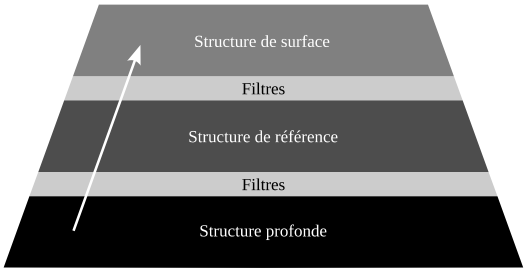
- Leur respiration est profonde.
- Leur voix est grave. Ils peuvent probablement la sentir résonner en eux.
- Leur débit est lent, voire très lent, ce qui a le don d'énerver les visuels, naturellement. Mais l'inverse est vrai aussi.
- Concernant les mots, les kinesthésiques font évidemment pareil, puisqu'ils puisent leur vocabulaire dans les mots touchant aux autres sens.

  Exemples :

  « Ce qui me frappe dans cette présentation, c'est… »
  « Lui, je ne peux pas le flairer ! »
  « Je suis amer. Jamais je n'aurais dû. »

Les trois structures

Grâce à notre système de représentation, nous expérimentons la réalité de façon sensorielle. Si nous souhaitons la partager, cette expérience (**"la structure profonde"**), va passer dans un ensemble de filtres pour se transformer en une expérience secondaire linguistique complète (**"la structure de référence**). Celle-ci passera dans un nouveau jeu de filtres pour devenir l'expérience racontée (**"la structure de surface"**).

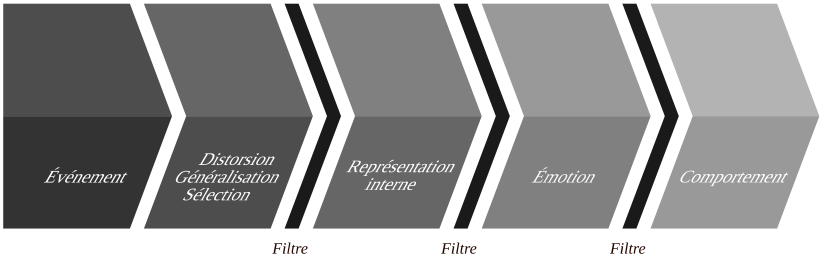


© Philippe Beaujean

Ces filtres sont faits de nos souvenirs, de nos expériences passées, de nos croyances, de nos valeurs, de nos décisions, de la structure de notre langage.

Ils ont pour conséquence aussi de “simplifier” l’expérience. Ils sont faits de **“généralisations”**, de **“distorsions”** et de **“sélection”**. C’est tout l’objet du méta-modèle mis en lumière par John Grindler, le co-fondateur de la PNL aux côtés de Richard Bandler.

Donc, l’événement que nous vivons passe par notre méta-modèle, ce qui nous permet de nous en faire une représentation interne. Cette représentation passe à son tour par des filtres pour générer une émotion. Et c’est cette émotion qui, une fois passé dans d’autres filtres, induit un comportement.

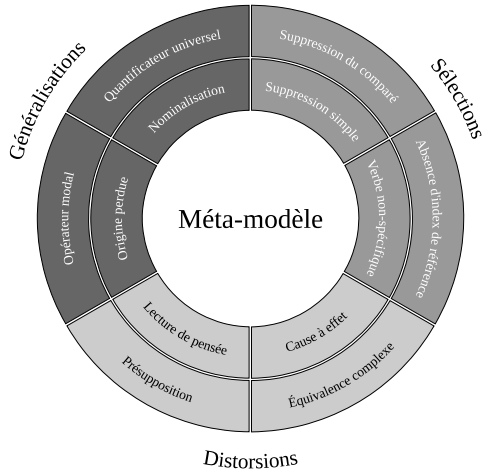


Le méta-modèle

Le méta-modèle reconnaît douze processus linguistiques utilisés quotidiennement par chacun d’entre nous. John Grindler les a regroupés en trois grandes catégories :

1. Les **généralisations**
2. Les **distorsions**
3. Et les **sélections** *(ou omissions)*

© Philippe Beaujean



Si, dans le cadre thérapeutique, l'objectif du méta-modèle est de développer un discours qui libère celui qui consulte des contraintes, le but que je retiens, dans le cadre de la communication en milieu professionnel, est exactement à l'inverse : disposer d'un outil permettant de repérer instantanément les imprécisions de façon à inviter à la clarification du discours.

> *Prenons un exemple grossier. Imaginons que votre interlocuteur vous dise :*
>
> *« On m'a dit que l'option retenue n'était pas bonne. »*
>
> *Immédiatement, plein de questions pour clarification devraient jaillir de votre esprit :*
>
> *« Qui t'a dit ? », « Quelle option ? », « Pas bonne, par rapport à quoi ? », « Selon quels critères ? »*
>
> *Avec l'habitude, vous pourriez même aller plus loin que le méta-*

© Philippe Beaujean

modèle en demandant, par exemple :

« Pourquoi te l'a-t-il dit ? », « Qu'avait-il à gagner de le faire ? », « En quoi était-ce important pour lui de te le dire ? », « Que gagne-t-il à te le dire ? »…

Généralisations

Opérateur modal

Il existe deux types d'opérateurs modaux :

- Les opérateurs modaux de possibilité *(délimite ce qui est possible)*

  « C'est impossible que je vous donne mon accord. »
  (« Que vous faudrait-il pour accéder à une entente ? »)

  « Je ne peux pas accepter ce poste. »
  (« Comment pourrais-tu consentir d'endosser ces nouvelles responsabilités ? »)

- Les opérateurs modaux de nécessité *(délimite ce qui est nécessaire)*

  « Il faut absolument que j'appelle la direction ! »
  (« Qu'adviendrait-il si vous ne le faisiez pas ? »)

  « Je dois rester auprès d'elle. »
  (« Que se passerait-il si vous deviez la laisser cinq minutes ? »)

Nominalisation

À nouveau, deux types de nominalisation :

- Les verbes transformés en substantifs

  « Il nous faut une meilleure transition. »
  (« Qu'entendez-vous par "transition" ? »)

  « Je veux du respect. »
  (« Quelle forme ce respect pourrait-il prendre pour que vous soyez satisfait ? »)

© Philippe Beaujean

- Les processus transformés en nom commun

  « Nous apprécierions plus de franchise. »
  (« Qu'aurions-nous besoin de faire pour que vous ayez la certitude de notre franchise ? »)

  « Il n'y a pas de chaleur dans ce groupe. »
  (« À quoi pourrais-tu ressentir la chaleur qui y règne ? »)

Quantificateur universel

Les quantificateurs universels sont des mots qui généralisent avec excès. Des mots comme "toujours", "jamais", "tout", "tous", "personne", "chaque fois", "définitif"…

- *« Personne ne m'aime ! »*
  (« Est-ce même le cas de ton conjoint, de tes enfants ou de tes parents ? »)
- *« Il ne m'écoute jamais ! »*
  (« Ne t'a-t-il pas écouté, la semaine dernière, lorsque tu lui as prodigué ton conseil ? »)
- *« La machine à café est toujours en panne ! »*
  (« Avons-nous acheté une machine à café qui ne fonctionnait pas ? »)

Origine perdue

Les origines perdues prennent souvent la forme de dictons, de règles, de jugements ou de proverbes dont on ne connait plus la source ni le contexte. Ce qui pouvait être vrai dans un contexte donné est généralisé.

- *« Les derniers seront les premiers. »*
  (« Est-ce vraiment juste et vraiment vrai ? »)
- *« Ce n'est pas beau de mentir. »*
  (« Est-ce que mentir est toujours répréhensible ? »)
- *« L'argent ne fait pas le bonheur. »*
  (« Existe-t-il une façon d'être heureux qui n'impliquerait pas la dimension

© Philippe Beaujean

financière ? »)

Distorsions

Lecture de pensée

Avec la lecture de pensée, on prétend savoir ce qui a dans la tête de l'autre. On prête à l'autre, à partir de son propre modèle du monde, un sentiment ou un état.

- *« Je sais que tu vas aimer ton nouveau collègue. »*
  (« Comment le sais-tu ? »)
- *« Je sens bien que ce que je vous dis vous intéresse. »*
  (« Qu'est-ce qui te permet de le savoir ? »)
- *« Il veut me faire du mal en agissant ainsi. »*
  (« Qu'en sais-tu ? »)

Cause à effet

C'est un processus qui consiste à enchaîner deux choses en donnant l'apparence que l'une est la conséquence incontestable de l'autre.

- *« Il ne m'a pas dit bonjour, donc il est fâché avec moi. »*
  (« T'est-il déjà arrivé de ne pas saluer quelqu'un sans nécessairement être fâché avec lui ? »)
- *« Tu manges du chocolat, car tu as faim. »*
  (« Faut-il nécessairement avoir faim pour manger du chocolat ? »)
- *« S'il y a du vent aujourd'hui, je vais me casser la jambe. »*
  (« Quel est le lien logique entre le vent qui souffle et le fait de te casser la jambe ? »)

© Philippe Beaujean

Présupposition

Dans le cadre du méta-modèle, les présuppositions sont des croyances limitantes au niveau des choix.

- *« Je me demande ce qu'il va encore trouver comme excuse pour arriver en retard. »*
  (« Comment sais-tu qu'il va arriver en retard et qu'il a déjà forgé une excuse pour cela ? »)
- *« Elle va encore se plaindre qu'il fait trop chaud ou trop froid. »*
  (« Comment sais-tu qu'elle va se plaindre ? Remarquez que, quelle que soit la situation, elle se plaint »)
- *« Dès que vous cesserez d'essayer de saboter nos progrès, nous pourrons avancer. »*
  (« Comment savez-vous que j'essaye de saboter vos progrès ? »)

Équivalence complexe

L'équivalence complexe ressemble à la cause à effet, sans les mots qui lui servent d'articulation. Avec elle, deux expériences non liées objectivement entre elles sont mises en égalité.

- *« Il râle. C'est un frustré. »*
  (« Quel est le lien logique entre le fait de râler et d'être frustré ? »)
- *« Il ne parle pas. Il est mécontent ! »*
  (« En quoi parler est le symptôme de son mécontentement ? »)
- *« C'est un bon collaborateur. Il a fait tout ce que je lui ai demandé. »*
  (« En quoi le fait de faire ce qui lui est demandé fait de ton collaborateur un bon collaborateur ? »)

© Philippe Beaujean

Sélections

Suppression du comparé

Dans le cadre des sélections, il manque habituellement un morceau de l'information. Dans la suppression du comparé, il manque l'un des termes de la comparaison.

- *« C'est le meilleur ! »*
  (« Par rapport à qui, à quoi ? »)
- *« La situation pourrait être pire. »*
  (« Par rapport à quelle situation ? »)
- *« Il est plus à l'aise. »*
  (« Plus à l'aise que qui, que quand ? »)

Verbes non spécifiques

Avec l'usage de verbes non spécifiques, notre interlocuteur laisse planer le doute sur le sens exact de la phrase, ce qui peut créer des équivoques. Ce sont des verbes sans base sensorielle.

- *« Nous allons améliorer la gestion. »*
  (« Cela veut dire quoi, exactement, améliorer ? »)
- *« Elle ne cesse de m'embêter ! »*
  (« Qu'entends-tu exactement par "embêter" ? »)
- *« Pourquoi ne pas diversifier nos concepts ? »*
  (« À quoi penses-tu lorsque tu dis "diversifier" ? »)

Absence d'index de référence

Avec l'absence d'index de référence, nous avons affaire à un processus par lequel un nom a été remplacé par un pronom imprécis, faisant que le sujet ou le complément de la phrase est vague.

© Philippe Beaujean

- *« On fait de notre mieux. »*
  (« C'est qui "on" ? »)
- *« Ne fais pas cela ! »*
  (« Qu'est-ce que je ne dois pas faire ? »)
- *« Ce n'est pas évident »*
  (« Qu'est-ce qui n'est pas évident ? »)

Suppression simple

Il s'agit ici d'un processus par lequel une information nécessaire pour comprendre le sens de la phrase a été omis.

- *« Je vais faire face. »*
  (« Faire face à qui, à quoi ? »)
- *« Je suis enchanté ! »*
  (« Enchanté de quoi ? »)
- *« Je ne suis pas d'accord ! »*
  (« Pas d'accord avec qui, avec quoi ? »)

Créer le rapport

Comme nous l'avons déjà dit, avant de pouvoir développer une quelconque relation, il faut d'abord établir la relation humaine. Pour cela, encore faut-il pouvoir approcher l'autre et lui donner envie d'entrer en relation avec nous. C'est là que tout un jeu de signes de reconnaissance peut entrer en scène. Mais avant tout, c'est de la communication inconsciente. Vous vous rappelez les 93 % ? La première question que se pose toute personne avant même que nous n'ayons ouvert la bouche est : *"Est-ce que je vous apprécie et vous respecte ?"* Si la réponse est négative, vous n'aurez probablement plus qu'à passer votre chemin.

© Philippe Beaujean

La synchronisation

La synchronisation consiste à adapter tout ou partie de notre communication à celle de l'autre. Cela peut comprendre :

- Le **verbal**, à travers le choix des mots
- Le **paralinguistique audible**, à travers les caractéristiques vocales
- Le **paralinguistique non audible**, à travers notre posture générale, nos gestes, nos rythmes…

Avant de détailler ces divers niveaux de synchronisation, précisons qu'il n'est pas utile d'être à 100 % synchronisé. D'ailleurs, cela demanderait trop de concentration et mobiliserait toutes nos ressources conscientes qui sont, comme nous l'avons déjà mentionné, limitées à 5 chunks minimum et 9 chunks maximum.

Si vous ne savez pas comment faire pour mettre votre interlocuteur à l'aise, demandez-le-lui : *"Comment savez-vous que vous avez eu un bon contact avec Mr./Mme Flane ?"*

Synchronisation corporelle

Si vous observez deux personnes qui s'apprécient en train de parler, vous constaterez probablement qu'elles sont dans des postures, des rythmes ou des états d'excitation semblables. N'avez-vous jamais remarqué que les personnes qui marchent ensemble le font habituellement d'un même pas ?

Plus les personnes sont en « phase », plus l'effet miroir sera prononcé.

La première façon de se synchroniser est donc de le faire au niveau de l'attitude générale. Attention, il n'est pas question de « mimer » la personne,

© Philippe Beaujean

au risque sinon que celle-ci s'en rende compte et n'en prenne ombrage. Adopter une attitude naturelle, proche de celle de votre interlocuteur. Utilisez des gestes semblables. Rentrer dans ses rythmes. Si la personne a son pied qui bouge selon un rythme particulier, vous pouvez subtilement adopter le même rythme avec votre stylo par exemple.

Dans cette forme de synchronisation, il y a aussi l'expression *(sincère)* du visage. Ce peut être également le fait de tomber la veste si votre interlocuteur le fait. Vous pourrez aussi utilement adapter votre respiration ou votre tonus.

Il y a trois types de synchronisation non verbale :

- Le **miroir**, qui a un impact plus marqué au niveau de l'inconscient,
- Le **reflet direct**, qui a un impact plus marqué au niveau du conscient
- Et le **reflet indirect**, qui a un impact plus marqué au niveau de l'inconscient.

Faites attention aux distances. Chacun a une distance dans laquelle il se sent confortable. Cette distance peut être influencée par la culture. Le plus simple est de laisser la personne se placer.

Faites attention aussi au regard. Beaucoup ont des difficultés à supporter le poids du regard ou un regard insistant. Les contacts visuels doivent rester confortables pour la personne.

Synchronisation vocale

Adopter le rythme de la voix, le débit, la tonalité, le timbre, l'intensité… sont diverses façons de se synchroniser au niveau de la voix.

© Philippe Beaujean

Synchronisation linguistique

Il s'agit ici de se synchroniser sur les mots utilisés par la personne et de choisir des mots issus du référentiel attaché à son mode de représentation sensoriel privilégié. Utilisez donc son champ lexical.

Donc, dans un contexte, si la personne a pour mode de représentation sensoriel privilégié le visuel, c'est une bonne idée de faire appel à du vocabulaire "visuel".

Pensez aussi à utiliser les mots de la personne, car ils ont du sens pour elle. Par exemple, si une personne vient vous voir avec, pour objectif, le désir de devenir plus "agressive", et que cela signifie pour elle être plus "assertive", ne changez pas son vocabulaire. "Agressive" veut dire quelque chose de précis pour elle dans ce contexte, alors "qu'assertive" ne la renverrait pas à la même notion. Nous aurions alors induit un biais dans sa compréhension.

Conduire

Une fois synchronisé, vous pouvez tenter de prendre l'initiative. Si la personne vous suit, c'est parfait, car vous allez pouvoir l'amener progressivement vers une posture plus propice au changement. Par exemple, si la personne est face à vous les bras croisés dans une posture totalement fermée, vous pouvez graduellement l'amener à une posture avec les bras le long du corps ou relaxés, qui est celle d'une personne plus ouverte aux changements.

La calibration

La calibration consiste à observer très finement la personne. C'est le fait d'être en capacité de relever le moindre changement. Ce peut être la coloration de la peau, la transpiration, le tonus, la respiration, la nervosité… et plus globalement, tout le langage non verbal, la gestuelle, la posture, un

© Philippe Beaujean

tremblement, les yeux, les muscles, les lèvres…

Chaque changement extérieur peut être le signe d'un changement interne. Relever ces changements nous permet de mieux nous ajuster et nous permet d'améliorer la qualité de notre communication.

Les incongruences peuvent nous en apprendre beaucoup. Soyez attentif à tout signe d'incongruence. Ce peut être souvent un bon point de départ pour une prise de conscience ou un recadrage.

> *Exemple :*
>
> *« J'observe que vous me dites "oui", et qu'en même temps votre tête semble dire "non". Que dois-je comprendre ? »*

Le corps et l'esprit formant un système, le fait de rapatrier ces observations en soi peut nous permettre d'avoir une bonne approximation de ce que la personne est en train de vivre. Le simple fait d'adopter sa posture et ses tensions peut nous renvoyer à des expériences que nous avons déjà vécues, leurs émotions et leur état d'esprit.

La flexibilité

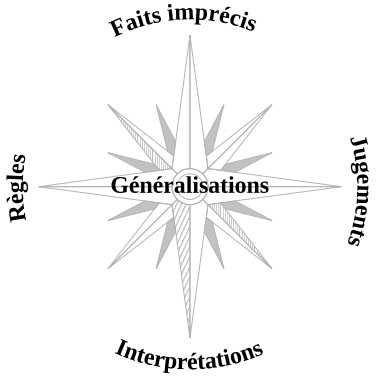
Il n'y a pas de mauvaise personne,
il y a juste des communicants pas assez flexibles.

Si quelque chose ne fonctionne pas, inutile d'insister au point de rendre la personne inconfortable. Changez d'approche, changer de posture, changer de vocabulaire… Bref, changer ce qui doit l'être pour faire de cette rencontre un moment privilégié et productif pour la personne.

© Philippe Beaujean

La boussole du langage

Alain Cayrol a développé sa propre vision du méta-modèle. Elle prend la forme d'une boussole. Cette forme "simplifiée" est parfois plus facile à mettre en œuvre, en particulier, lorsqu'on débute.



Les faits imprécis

Ils peuvent concerner le sujet, les actions ou le contexte. Il s'agit de faire préciser les faits. Pour cela, vous pouvez utiliser l'Hexamètre de Quintilien.

- Que veux-tu dire par… ?
- Qu'est-ce que tu entends par… ?
- Peux-tu préciser… ?

© Philippe Beaujean

Les interprétations

Elles concernent les suppositions, les hypothèses, les déductions. Il s'agit ici de démêler les liens de cause à effets et de demander ou proposer un contre-exemple.

- Comment tu sais que… ?
- En quoi X prouve Y ?
- Tu te bases sur quoi ?

Les jugements

Ils concernent toutes les phrases telles que : c'est bien, c'est mal, c'est important, je suis capable/incapable de… Il s'agit de faire préciser les racines de ces jugements.

- Tu te bases sur quoi ?
- En quoi est-ce que… ?

Les règles

Elles concernent les phrases qui commencent par « on doit », « on ne doit pas » ou « il faut ». Il s'agit de faire émerger la cause ou la conséquence (X et Y).

- Qu'est-ce qui vous empêche de… ?
- En quoi est-ce que… ?

Les généralisations

Elles concernent des mots comme "toujours", "jamais", "personne", "tout le monde", "les gens"… Il s'agit ici de demander un contre-exemple.

- Es-tu certain que tous… ?
- Aurais-tu un contre-exemple ?
- Que se passe-t-il si… ne sont pas… ?

© Philippe Beaujean

Bien communiquer en milieu professionnel

Communication factuelle

Lorsque je communique, je peux le faire de trois façons :

1. Je peux échanger sur des **faits**,
2. Je peux partager des **opinions**,
3. Je peux m'exprimer sur mes **ressentis**.

Communication centrée sur les faits

Les faits les plus puissants sont les chiffres. Par exemple, 15 signifie quelque chose de différent que 22. De plus, les chiffres ont quelque chose de têtu. Il est pratiquement impossible de faire dire autre chose à un chiffre que ce qu'il dit. C'est une réalité immuable. Au sein de nos entreprises, je suis sidéré de constater l'incapacité des cadres et des managers à pouvoir rapidement, au coin d'un bureau ou dans le feu d'une réunion, chiffrer les problèmes ou les arguments qu'ils avancent. De plus, s'ils étaient capables de ramener le tout à de l'argent, ce serait parfait. Non pas que je sois vénal. Simplement, l'argent est l'unité de mesure universelle au sein de l'entreprise. Tout peut être ramené à de l'argent. Cela permet de faire des comparaisons, ce qui facilite les décisions.

© Philippe Beaujean

D'autres faits tout aussi puissants sont les textes, les écrits. S'ils sont issus de lois ou de règlements, ils sont encore plus solides.

Donc, lorsque vous vous exprimez sur des faits, vous êtes forts, puissants. Rien ne peut s'opposer à un fait qu'un autre fait. À y regarder de plus près, c'est génial, car cela enrichit l'analyse de la situation.

Communication centrée sur des opinions

Nous avons tous droit à nos opinions. Simplement, nous sommes faibles lorsque nous les avançons. Vous pensez que la couleur rouge m'irait mieux. Mais je pense que vert me siéra plus. Si je dois décider quelle couleur porter, il y a de grandes chances que choisisse le vert.

Avec une opinion, il n'y a pas d'argument. Nous avons peu de chance de pouvoir faire changer d'avis quelqu'un. Et, surtout, on ne résout pas les problèmes à coups d'opinions. Malheureusement, force m'est de constater qu'une écrasante majorité des problèmes ou des conflits en entreprise sont abordés par le biais des opinions. Et on s'étonnera encore que ces derniers ont du mal à se résoudre ? Beaucoup de ces oppositions finissent en luttes de prestige.

Si vous entendez votre interlocuteur dire : *"Je pense que…"* ou *"Je crois que…"* ou encore *"Pour moi, …"*, alors ayez le réflexe d'explorer ce qui lui permet d'avancer cela. Vous devriez alors déterrer toute une foule de présupposés qui, une fois mis en lumière, pourront être réévalués. Rappelons-nous qu'une part de nos présupposés sont des croyances. Or beaucoup de croyances sont irrationnelles. Elles ont été forgées par notre inconscient qui ressent le besoin de nous tenir en sécurité. Ces croyances procèdent d'une interprétation de la réalité basée sur des répétitions.

> *Pour mieux comprendre comment se forgent les croyances dans notre inconscient, imaginons que je marche dans la rue en étant distrait et que je me cogne contre un lampadaire. À ce moment-là,*

© Philippe Beaujean

un oiseau passe. C'est un hasard…

Quelques jours plus tard, toujours distrait, je me heurte à un lampadaire alors qu'un oiseau passe. Tiens, une coïncidence, se dit mon inconscient.

Finalement, distrait indécrottable, je me prends, quelque temps plus tard, un lampadaire en plein visage alors qu'un oiseau passe. Là, mon inconscient qui a repéré un schéma, forge la croyance que les oiseaux sont dangereux, car ils nous font nous cogner contre les lampadaires !

Absurde ? Oui. En même temps, c'est bien ainsi que les croyances[9] *naissent. Et si certaines peuvent être "supportantes" (elles nous aident à accomplir des choses), d'autre, comme dans cet exemple, peuvent se révéler "limitantes" (elles limitent nos capacités à accomplir des choses). C'est ce qui explique que certaines personnes, alors qu'elles ont pris l'avion toute leur vie, puisse, en quelques semaines, contracter une phobie pour ce mode de transport.*

Communication centrée sur les ressentis

Enfin, je peux aussi m'exprimer sur ce que je vis, ce que je ressens. Dans ce cas, je suis incontestable.

Imaginons que je vous dise que je n'ai pas le moral ce matin. Vous pourriez me dire : « Mais enfin, Philippe, il n'y a aucune raison. Regarde, nous sommes tous heureux et joyeux autour de toi ! » Ce à quoi je pourrais vous rétorquer : « Et alors quoi ? Êtes-vous dans mes émotions ou mes sentiments pour savoir comment je me sens ce matin ? »

© Philippe Beaujean

9 Le mot croyance est à prendre ici dans son acceptation "psychologique". Il est certain que les croyances religieuses font partie des croyances dans le cadre de la psychologie. Il ne s'agit pas de disqualifier la sensibilité spirituelle de quelqu'un. En même temps, dans un milieu pluraliste, il peut être bon de mettre en lumière les croyances de chacun pour trouver une solution qui sied à tout le monde.

Conclusion

Dans le monde du travail, l'idéal voudrait que nous ne nous exprimions qu'avec des faits.

Dans certains cas, nous pourrions aussi témoigner de nos ressentis. Cela peut faire partie de "l'intelligence émotionnelle".

Par contre, nous devrions totalement proscrire nos opinions de nos échanges, en particulier dans le cadre des décisions stratégiques ou opérationnelles.

Formuler des demandes

Au cours de ma carrière de conseil, mais aussi dans le cadre de l'accompagnement de cadres ou de dirigeants, je n'ai pu que constater la propension que nous avons à entrer en ingérence chez les autres. Ces jeux de pouvoir, peut-être poussés par un malsain esprit de compétition, peuvent nous donner l'envie d'aller modifier les périmètres de nos collègues dans l'espoir de les adapter de telle sorte qu'ils soutiennent nos efforts et nos résultats.

Ce que peu comprennent, c'est qu'une entreprise ne maintient son équilibre qu'au prix d'un jeu de tensions, pas toujours conscientes, mais voulues. Vouloir rompre ces tensions salutaires, c'est, selon moi, faire courir un risque majeur à l'entreprise.

> *Prenons un exemple.*
>
> *Quel est l'objectif ultime d'un gestionnaire de production ? Avoir une production infinie. Pour cela, il lui faut un stock infini de matières premières à disposition.*
>
> *Quel est l'objectif ultime d'un gestionnaire de stock ? Avoir un stock à zéro, à condition de pouvoir servir ce qui lui est demandé*

© Philippe Beaujean

avec la diligence exigée.

On se rend bien compte qu'il y a un écart important entre un stock à zéro et un stock infini. C'est pour cela que, si chaque gestionnaire doit bien répondre à des attentes de résultat, il bénéficie aussi d'un mandat dimensionné en fonction d'un risque jugé acceptable par l'entreprise.

C'est ainsi que, dans notre exemple, il pourra être demandé au gestionnaire de stock de maintenir ses avoirs en deçà de 2 000 000, avec un taux de service de 92 % (cela veut dire que dans 92 % des cas, il peut servir ce qui lui est demandé). Quant au gestionnaire de production, on pourra exiger de lui un taux de production de 90 % (ce qui veut dire que ses machines produisent au moins durant 90 % du temps de production disponible). Évidemment, ces chiffres ne sont pas le fruit du hasard. Ils ont été forgés par une analyse fine des paramètres industriels.

Donc, non à l'ingérence ! Nous devons par contre apprendre à **formuler des demandes**. Une demande consiste à exprimer notre besoin en restant dans le périmètre de nos responsabilités. Nous ne connaissons rien des contraintes de l'autre, ni des priorités qui lui ont été fixées… Si aucune solution n'est possible en respectant chacun les limites du champ de responsabilité qui nous a été confié, alors à nous de faire jouer les arbres hiérarchiques pour obtenir un arbitrage et tenter de restaurer les conditions de la réussite.

Formuler une demande, cela ressemble à : « *J'ai besoin de ceci. Que peux-tu faire pour moi ? »* Une demande commence donc par ***"Je"***.

© Philippe Beaujean

Communication opérationnelle

Aborder les choses de manière factuelle ne dispense pas d'avoir un brin de psychologie lorsqu'on aborde certains échanges du quotidien. Je vous propose d'en aborder trois ensemble.

Faire un compliment sincère

Dès le début, nous avons dit que l'une des choses les plus importantes que nous ayons, c'est notre intégrité. Si nous ne sommes pas vus comme intègres, nos collègues se montreront méfiants à notre égard. Rien ne pourra durablement être construit dans ces conditions. Le problème, c'est que l'intégrité est binaire. Et une fois qu'elle est entamée, il n'y a plus moyen de faire marche-arrière. Sauf à être le fruit d'une injustice reconnue[10], notre intégrité perdue ne peut être récupérée. Il restera toujours une trace.

Un moment où notre sincérité peut être mise à l'épreuve, c'est lorsque nous faisons des compliments. Nous vivons dans une culture où nous avons la louange facile, mais, malheureusement, pas toujours sincère. Je pense comprendre d'où cela vient. N'entendons-nous pas souvent dire : *"Si tu n'as pas quelque chose de gentil à dire, tais-toi !"*. En même temps, nos

10 Et encore, car nous continuons à courir deux risques au moins :

1) Tous nos collègues n'ont pas eu vent de l'injustice, et donc ils continuent à nous considérer et nous traiter comme non-intègre.

2) Beaucoup devraient malgré tout garder leurs programmations internes, quoi qu'ils tentent de faire, car la croyance de notre non-intégrité a été codée dans leur inconscient. Ils ne peuvent, facilement du moins, l'extirper.

© Philippe Beaujean

valeurs nous autorisent-elles à prodiguer de *"faux témoignages"* ?

Avouez qu'il serait paradoxal de perdre la confiance de nos collègues ou de notre hiérarchie à cause d'un acte qu'on a tendance à voir comme positif, n'est-ce pas ? Ce serait idiot d'être catalogué comme non-intègre alors que nous pensons avoir fait du bien à l'autre.

Le problème d'un compliment, c'est qu'il prend habituellement la forme d'une *opinion*. Beaucoup de compliments semblent être sortis d'un chapeau et peuvent paraître sans fondement. Évidemment, nous aimons être reconnus. Notre ego adore être mis sur un piédestal. Mais, justement, ce peut être une manœuvre astucieuse utilisée dans le cadre d'un chantage émotionnel. Ne voulant pas perdre l'approbation des autres, nous pourrions être prêts à abandonner nos positions pour préserver ce bénéfice psychologique.

Pourtant, il peut être utile de faire des compliments. À condition que ce soient des compliments qui ne souffrent d'aucun à-priori et qui ne soulèvent aucun doute. Cela est bon pour la motivation, mais aussi pour renforcer les bons comportements et les apprentissages. Alors, comment faire ?

Si un compliment prend habituellement la forme d'une *"opinion"*, ce qui nous rend faibles, alors complétons-la avec des *"faits"*, de façon à la rendre incontestable.

La technique consiste donc à formuler son appréciation en la faisant suivre de trois faits qui viennent éclairer et rationaliser cette opinion. Pour renforcer le fait que la première partie est une opinion, nous pouvons même commencer par : « *Je pense que… »*, car nous avons le droit inaliénable de penser ou apprécier les choses comme nous le voulons, tant que nous reconnaissons qu'il s'agit là d'un avis ou d'une croyance.

Exemple

Je peux commencer par l'opinion et sa conséquence :

© Philippe Beaujean

« Flane, je pense que tu es un excellent collaborateur et j'aime travailler avec toi, parce que… »

Puis poursuivre par les faits :

« … lorsque je t'ai confié la préparation des chiffres du mois la semaine dernière, tu as fait un travail sans faute tout en me le rendant avec un jour d'avance. »

Se remémorant l'événement, le bénéficiaire du compliment se dit en lui-même : « C'est vrai ! »

« Et lorsque je t'ai demandé de t'occuper de l'organisation de notre séminaire d'entreprise, beaucoup ont exprimé leur pleine satisfaction. Il n'y a eu aucun incident à déplorer. »

À nouveau, dans son esprit : « C'est vrai ! »

« Et puis, lorsque tu as dû me représenter chez notre client, tu es revenu avec un accord efficace qui respecte le droit de chacune des parties. Bravo ! »

Ah, oui ! « C'est vrai ! »

Donc, si le premier fait est vrai, le deuxième est vrai aussi et le troisième est toujours vrai, alors le compliment est sincère, car c'est un compliment "pour quelque chose" et non un compliment gratuit. C'est un compliment qui a du sens et qui vient en écho à des choses qui le méritent.

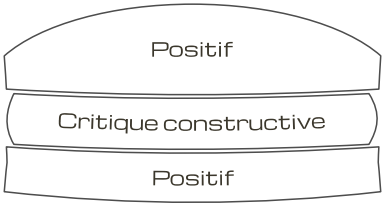
Le bénéfice des compliments, c'est qu'ils peuvent renforcer les bons comportements, voire améliorer la performance. Car, en soulignant de façon factuelle les raisons de notre opinion, nous jetons un coup de projecteur sur des choses que nous avons appréciées. Un compliment étant toujours agréable, nous risquons fort de recevoir encore plus de ces comportements que nous apprécions tant.

© Philippe Beaujean

La critique constructive

La **critique constructive** est une démarche qui se veut orientée solution et respectueuse de la personne. En milieu professionnel, une critique ne peut être gratuite. L'objectif n'est pas de créer des tensions dans l'équipe ou de créer des conflits inter-personnels. La critique sert avant tout à faire progresser quelqu'un, à ajuster les pratiques ou harmoniser les relations. La critique passée, l'idéal voudrait que la personne se sente sincèrement motivée et totalement acceptée dans le groupe. Il ne devrait pas y avoir de sentiment de culpabilité qui attaquerait la confiance en soi nécessaire à son évolution et à sa performance.

Nous allons donc préparer un délicieux sandwich au pain.



Nous allons commencer par des éléments positifs, aborder ensuite la critique que l'on veut constructive, avant de terminer par des éléments positifs.

1. La première tranche de pain peut consister à faire un compliment sincère, ou à rassurer sur la bonne qualité de votre relation, ou sur votre satisfaction globale de votre collaboration.
2. Ensuite, abordez la garniture de façon factuelle et objective, en utilisant des mots techniques et apaisants. En principe, vous devriez aborder la garniture en trois temps :
    1. Les faits :
    Une description des faits ou des comportements observables.

© Philippe Beaujean

2. Les conséquences :
   Une description des conséquences négatives des faits observés.

3. Les ajustements :
   Une description des changements suggérés ou l'usage de questions ouvertes pour rechercher ensemble des comportements alternatifs.

3. Enfin, vous terminerez avec la dernière tranche de pain, qui se veut être une dernière phase positive. Vous pourriez cette fois vous projeter ensemble vers l'avenir, en témoignant de votre confiance, en rassurant votre interlocuteur ou en l'aidant à accroître sa confiance en sa capacité à faire.

Usage de l'email et, plus généralement, des messageries

Avec l'écrit, il ne vous reste que les mots, c'est-à-dire 7 % de la communication. C'est vraiment très peu. Les risques d'incompréhension sont accrus, surtout si on ajoute à cela le fait que nous ne donnions pas tous le même sens aux mots.

Lorsqu'on est en face à face, les écarts de vocabulaire peuvent être plus simples à résoudre, car l'incongruence potentielle, qui pourrait due à une mauvaise interprétation des mots, saute aux yeux, ce qui nous permet de poser des questions pour clarification. Confronté à un texte pour lequel l'interlocuteur est, par nature, absent, impossible de décoder les intentions qui sont habituellement portées par le non-verbal ou la voix lorsqu'on est en présence de l'autre.

Lorsque nous lisons un email ou un message posté sur notre messagerie personnelle, nous tentons de décoder l'état d'esprit de notre interlocuteur. Est-il en colère contre nous ? Est-il excédé ? Est-il sur le point de prendre une décision défavorable à notre encontre ? Ou bien est-il joyeux ? Bref, nous cherchons à comprendre l'état d'esprit dans lequel il était lorsqu'il nous a écrit. Ce n'est pas pour rien si, sur les messageries modernes, sont

© Philippe Beaujean

apparus les émoticônes.

Par ailleurs, certains profitent du confort qu'offrent les emails ou les messageries pour se lâcher et être plus incisifs que d'ordinaire. Ils profitent de la distance qui les sépare de leurs interlocuteurs pour se permettre d'être plus agressifs qu'il ne le faudrait. C'est une façon, pour certains, de vider leurs frustrations ou pour pratiquer la violence des lâches. Comme notre inconscient cherche à nous protéger, nous savons qu'il aura tendance à amplifier les signaux négatifs potentiels et éloigner les signaux positifs éventuels. Nous avons donc toutes les chances de mal interpréter un message écrit. Si les parties du message portant sur l'objet de la communication peuvent encore être clair, celle qui couvre la partie émotionnelle sera souvent troublée, entraînant ainsi une dégradation des relations, même si aucune volonté en ce sens n'a jamais été en jeu.

Première règle :

Éviter au maximum de communiquer par email !

Allez à la rencontre des autres. Non seulement, votre message sera mieux compris, mais vous renforcerez aussi vos relations. Et si vous avez des reproches à faire à la personne, raison de plus d'aller à sa rencontre. Cessez de vous montrer lâche ! Par contre, apprenez à faire des reproches constructifs.

Si la personne est totalement en dehors de votre périmètre d'accès, tentez de l'appeler. Vous conserverez encore 45 % de la communication, ce qui est mieux que les pauvres 7 % de l'écrit.

Les emails émotionnels

Si vous vous retrouvez à rédiger un email enflammé ou, au contraire, à

© Philippe Beaujean

écrire un message d'évitement, alors l'email n'est définitivement pas le bon médium. Allez à la rencontre de l'autre. Le sujet est trop délicat pour être traité par écrit.

Trop d'emails envoyés

Le problème n'est pas que nous recevions trop d'emails. Cela n'est qu'une conséquence. Le problème, c'est que nous en envoyons trop !

Une partie des emails surnuméraires pourrait être évitée si nous utilisions les espaces collaboratifs. Par exemple, les emails "ping-pong", où on s'envoie les versions successives d'un document, non seulement consomment les espaces de stockage dédiées aux boîtes email, mais offre aussi le risque de confondre les versions de document.

Mise en forme

Comme première règle, j'aurais tendance à conseiller de faire court, d'aller à l'essentiel, d'être concis. C'est une bonne occasion pour mettre en pratique votre capacité à formuler des demandes claires.

Vous devriez être capables de résumer le contenu de votre message en une phrase, idéalement active. Cette phrase devrait être le titre de votre email. Faites-la précéder de l'action attendue. Pour cela, vous pouvez mettre entre crochet le type de réponse.

Exemples :

[Pour action]

© Philippe Beaujean

[FYI][11]

Évitez de “tagger”” tous vos messages comme urgents. Si tout est urgent, alors rien n’est urgent !

Bien rédigés, certains emails devraient ne pas avoir besoin d’être ouvert pour obtenir la réaction attendue, le titre fonctionnant comme le ferait une messagerie instantanée.

Exemple :

« [Confirmation attendue] Pouvons-nous nous voir à 15h dans mon bureau pour clôturer le dossier de Flane ? »

Dans le cadre des échanges, dès que le contenu de l’email change, pensez à en changer le titre. Si vous êtes investi de la responsabilité associée à un échange d’emails qui commence à être long, faites un résumé avant de poursuivre.

Dans la même veine, prenez l’habitude de ne traiter qu’un sujet par email. S’il y a deux sujets distincts, faites deux emails séparés.

Pour les messages “sensibles”, évitez de répondre à chaud. Lorsque les émotions se seront refroidies, vous choisirez plus aisément les mots qui conviennent pour résoudre et apaiser la situation. En même temps, posez-vous la question de savoir s’il n’y a pas un autre mode de communication plus approprié, comme celui qui consiste à aller à la rencontre de la personne.

Bon usage de la langue

Rédigez vos emails en bon français, ou selon les règles de l’art de la langue utilisée. Soyez concis, tout en évitant le style SMS. Évitez les abréviations ou les raccourcis orthographiques. Soyez neutres, factuels et explicites.

11 FYI : “For Your Information”. “Pour information”, en français

© Philippe Beaujean

Ayez conscience que l'usage des capitales signifie, pour celui qui vous lit, que vous criez.

> *Il y a une différence entre :*
>
> *"Je vous demande de préparer le dossier de Flane."*
>
> *et*
>
> *"JE VOUS DEMANDE DE PRÉPARER LE DOSSIER DE FLANE."*

Évitez l'humour ou l'ironie qui peuvent être mal interprétés.

Utilisez les formules de politesse en vigueur. Monsieur / Madame, s'il vous plaît, merci, cordialement ou amicalement…

Gestion des destinataires

En règle générale, nous n'avons qu'un seul correspondant. Donc, dans le champ "À" ("To", en anglais), nous ne devrions avoir qu'un destinataire.

Dans le champ "Cc"[12], vous mettez les personnes que vous souhaitez informer de votre courrier, sans pour autant qu'elles n'agissent. Chaque personne en copie doit l'être pour une raison définie. Réfléchissez bien avant de mettre quelqu'un en copie, car cela surcharge rapidement à la fois le réseau, mais aussi et surtout les boîtes à messages, entraînant des temps de traitement plus longs et noyant les messages essentiels qui mériteraient toute l'attention de votre correspondant.

Dans le même ordre d'idées, l'email n'est pas le bon instrument pour mener ses vendettas *(chose qui ne devrait jamais arriver)* ni pour régler ses comptes. Mettre la hiérarchie en copie dans l'espoir de la voir arbitrer votre conflit est immature et improductif ! Elle a autre chose à faire. Si vous avez besoin de son arbitrage, montez dans son bureau avec votre collègue.

© Philippe Beaujean

12 Cc : "Carbon copy". Il s'agit d'un vestige du temps où il pouvait être demandé plusieurs copies à une lettre et où la secrétaire insérait un papier carbone entre les feuille de papier de sa machine à écrire.

Le champ “Bcc”[13] devrait être utilisé avec soin, car aucun de vos correspondants ne verra la personne mise dans la boucle. De plus, en cas de “Réponse à tous”, elles ne feront pas partie des destinataires.

Répondre à tous

Lorsque vous choisissez de répondre à tous les destinataires, prenez le temps de repositionner les personnes en destinataire et en copie.

Évidemment, n’abusez pas du “Répondre à tous” juste pour dire “Merci”, ou pour confirmer votre présence à une réunion.

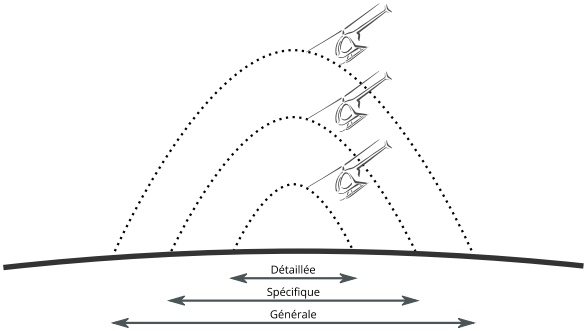
© Philippe Beaujean

13 Bcc : “Blind carbon copy” ou “copie carbone invisible” ou encore “copie cachée”

Partager avec les autres : Construire son discours

Lorsque nous rédigeons un rapport, lorsque nous sommes amenés à donner un cours ou lorsque nous sommes invités à prendre la parole en public, il est important de savoir structurer sa pensée de façon à la rendre facile d'accès à notre public. Selon la qualité de ce dernier, les **"ellipses"** seront permises ou non. Si vous êtes face à un public de spécialistes qui maîtrisent parfaitement leur sujet, il vous sera permis de sauter certaines étapes pour aller directement à une forme de conclusion intermédiaire ou de conclusion définitive. Par contre, si votre public est composé de néophytes, vous devrez probablement progresser de manière plus didactique.

OSD



© Philippe Beaujean

L'approche ***"OSD"*** repose sur l'idée simple d'aller du général au particulier, puis de passer d'un point à l'autre en remontant à chaque fois à minima au niveau supérieur commun.

OSD est un acronyme anglais qui signifie :

- **O**verview : Vision générale
- **S**pecific : Vision spécifique
- **D**etails : Vision détaillée

On commence donc par la vision générale. De quoi allons-nous parler. Quels sont les enjeux ? Vers quelle conclusion nous orientons-nous ? Quelle sera notre démarche ? Quels sont les principaux paramètres de notre intervention ? Quels sont les grands chapitres ?… À ce stade, la vision est large, mais peu détaillée.

Ensuite, nous commençons à descendre au niveau inférieur. La vision s'améliore. On commence à distinguer plus d'éléments. En même temps, le regard porte moins loin.

Enfin, nous pouvons descendre au niveau d'un détail. Évidemment la vision est étroite. Par contre, ce que nous voyons est très précis.

Si nous souhaitons aborder un autre détail, il va nous falloir remonter soit à la vision spécifique, si le détail que nous venons d'explorer et celui que nous nous proposons d'aborder sont dans ce même périmètre spécifique, sinon nous devrons remonter en vision générale, pour redescendre ensuite vers une autre dimension spécifique avant d'aborder le détail voulu.

De cette façon, votre interlocuteur saura toujours se situer, ce qui lui rendra l'accès à la compréhension plus facile.

> *Exemple :*
>
> *Vision générale :*
>
> *« Aujourd'hui, j'aimerais aborder avec vous le concept du changement. Et qui dit changement, dit nécessairement résistance*

© Philippe Beaujean

au changement. Commençons ensemble par comprendre ce qu'est le changement. »

Vision spécifique :

« Gregory Bateson, un anthropologue américain fondateur de l'École de Palo-Alto, considère qu'il y a deux types de changement et quatre niveaux d'apprentissage. »

Vision détaillée :

« Sans trop se fouler, il nomme les deux types de changement des changements de type 1 et des changements de type 2. Les changements de type 1 finirent par être définis comme des homéostasies. L'objectif de ces changements est donc de "rétablir l'équilibre". Tandis que les changements de type 2 furent appelés des évolutions. Leur objectif est donc de trouver un nouvel équilibre. »

« Côté niveaux d'apprentissage, il en distingue quatre, qu'il numérote de 0 à 3. Il y a tout d'abord le "conditionnement". Je vois que le feu est rouge, aussi, je m'arrête. Ce n'est pas la couleur qui m'arrête, mais bien mon conditionnement à respecter ce signal. Vient ensuite "l'apprentissage". Je vais à l'école, et j'apprends que 2+2=4. Mais c'est la seule addition que j'aie apprise à faire. Pour en faire d'autres, j'aurais besoin de généraliser cet apprentissage. C'est le niveau suivant, appelé le "transfert d'apprentissage". Maintenant, je peux additionner n'importe quels nombres ou objets. Je peux même tenter d'additionner des pommes avec des poires et me rendre compte que cela ne fonctionne pas. Enfin, au dernier niveau, il y a le "changement profond", appelé aussi "changement de paradigme ". »

« Pour opérer un changement de type 1, une homéostasie, je dois être capable à minima de transfert d'apprentissage. C'est normal, puisqu'il ne s'agit que de transposer des connaissances que j'ai déjà dans un nouveau contexte. »

« Par contre, pour opérer un changement de type 2, faire une

© Philippe Beaujean

évolution, je dois être capable de changer de paradigme. »

Nous pouvons même passer à niveau de détail inférieur, si nous le voulons.

« Tentons maintenant de comprendre ensemble ce qu'est un paradigme, et donc un changement de paradigme… »

Ou nous pouvons remonter à niveau supérieur, dans cet exemple, au niveau général.

« Concernant le changement, nous comprenons maintenant qu'il en existe de deux natures. En même temps, les défis liés au changement peuvent varier selon les contextes. »

Vision spécifique :

« Toute entreprise confrontée à un changement peut l'être parce qu'elle l'a choisi ou bien parce que cela lui a été imposé. Par ailleurs, elle peut soit disposer de temps pour opérer ce changement, auquel cas, ce dernier pourra être progressif, ou être confrontée à quelque chose de plus brutal. En croisant ces deux critères, cela nous donne quatre cadrans… »

Et s'ensuivrait l'exploration de chaque cadran.

AIDDA

Issu de la vente, **AIDDA** est un acronyme qui symbolise le chemin cognitif naturel de tout prospect. C'est donc le cheminement à suivre pour avoir une chance de vendre. Et cela tombe bien, puisque nous tentons de "vendre" nos idées.

Cinq jalons balisent donc le chemin vers la vente :

1. **A**ttention :

   Avant même que nous n'ouvrions la bouche, notre interlocuteur se pose la question de savoir s'il accepte cette proposition

© Philippe Beaujean

d'interaction. En cas de rencontre physique, c'est exclusivement le non-verbal qui est au cœur de cette phase. En cas d'écrit, ce sera la présentation, professionnelle ou non, et la clarté du document qui aura à franchir le cap de l'attention.

La question que se pose notre interlocuteur est donc bien : *"Est-ce que je vous apprécie et vous respecte ?"*

2. **I**ntérêt :

   Le prospect est d'accord d'entrer en interaction avec vous. Maintenant, a-t-il un intérêt à le faire, ou est-ce juste une perte de temps, voire un investissement menant à une déception ?

   La question qu'il se pose, et à laquelle vous allez devoir "répondre" est : *"Que pouvez-vous faire pour moi dans ma situation ?"*

3. **D**ésir :

   Si vous êtes parvenu à accrocher votre prospect à l'étape précédente, cela peut lui paraître trop beau pour être vrai.

   Il a besoin que vous répondiez à sa question : *"Pouvez-vous prouver ce que vous avancer ?"*

4. **D**écision :

   Si vous avez bien travaillé, le voilà face à deux questions auxquelles il doit répondre, à savoir : *"Est-ce la meilleure chose à faire ? Et si oui, est-ce à faire maintenant ou plus tard ?"*

5. **A**ction :

   Votre travail consiste maintenant à l'accompagner à choisir d'agir maintenant.

   Dans sa tête, il doit se dire : *"J'agis ! Maintenant ? Oui !"*

© Philippe Beaujean

Souvent, l'intérêt peut être déclenché par une forme de contrat conditionnel suivi d'une question.

> *Exemple :*
>
> *"Si j'étais capable de vous démontrer que vous pouvez doubler de chiffre d'affaires d'ici à un an sans ressources complémentaires, est-ce que cela vous intéresserait ?""*

Les classiques

À côté de ces deux options, d'autres, plus classiques, peuvent être mise en œuvre. Je pense, par exemple, au **"plan dialectique"** :

- Hypothèses
- Thèse
- Antithèse
- Synthèse

Qui se réduit, en mathématique, à :

- Hypothèses
- Thèse
- Démonstration

© Philippe Beaujean

Partager avec les autres : La prise de parole en public

Freins à la prise de parole

Nos capacités

Nous sommes nombreux à avoir peur de prendre la parole en public. Que ce soit en réunion ou devant tout un parterre de collègues, nous perdons nos moyens, nous nous décomposons. Le stress, appelé ***"trac"*** dans ce contexte, nous prend aux tripes et peut aller jusqu'à totalement nous déboussoler.

D'un côté, notre ego voudrait briller. D'un autre, nous n'avons pas suffisamment développé notre capacité à communiquer, que ce soit au niveau du non verbal qu'au niveau linguistique. Cela a pour conséquence d'entamer notre confiance en soi. Nous avons peur du jugement des autres.

Pour nous en sortir, nous devrons :

- Soit devoir travailler notre technique,
- Soit devoir travailler sur note ego.

Nous pourrions aussi choisir de travailler sur les deux.

De toute façon, nous allons devoir, comme tout professionnel devenu un expert, accepter de commencer au bas de l'échelle et progresser.

© Philippe Beaujean

Nos idées

Un des principaux freins à la prise de parole est tellement évident qu'on l'oublie souvent :

> *Pour prendre la parole,*
> *encore faut-il avoir quelque chose à partager !*

Si nous passons notre vie à ne pas avoir d'avis, ou si nous nous contentons d'adopter, par mimétisme, l'avis dominant, si nous n'avons pas d'argument pour soutenir notre avis ou si nous ne sommes pas capables d'articuler une pensée, alors, oui, il est extrêmement compliqué, pour ne pas dire impossible, de prendre la parole, car nous n'avons tout simplement rien à dire !

Croyez bien que je regrette la situation que je vais décrire maintenant, mais mon expérience comme professeur vacataire dans plusieurs Universités du Royaume m'a appris que, malheureusement, une écrasante majorité de nos jeunes sur le point de rentrer sur le marché du travail n'ont plus ni culture générale, ni curiosité, ni capacité à organiser une pensée. Beaucoup ne semblent mus que par leurs désirs, confondant la satisfaction de ceux-ci au bonheur. Et pourquoi pas ? En même temps, je pense que la vie, c'est plus que cela. C'est aussi une responsabilité. Une responsabilité vis-à-vis de soi-même, mais aussi à l'encontre de ses groupes sociaux. Et l'entreprise est l'un d'entre eux. Un champ de responsabilité nous y a été confié, et nos collègues attendent légitimement une contribution de notre part.

Mais avant de critiquer, encore faut-il comprendre. Pour cela, il faut apprendre, faire ses devoirs, travailler. Ensuite, à nous de nous entraîner à remettre en question le statu quo.

© Philippe Beaujean

Veiller au "liking & respect"

Nous l'avons vu, le premier "A" de *"AIDDA"* consiste à attirer à soi une attention favorable et le respect du public. Dans le langage populaire, ne dit-on pas que nous n'avons *qu'une seule chance de faire une bonne première impression* ? Au moment de monter sur scène pour prendre la parole, la première chose que le public verra, c'est votre non-verbal. Et, rappelez-vous, dans ce non-verbal, il y a vos choix vestimentaires, le choix de vos accessoires, votre démarche assurée ou non, votre posture droite ou courbée…

Concevoir une intervention

Si nous nous fions au format adopté par la plateforme "TED", la durée idéale semble se situer pour l'instant autour de 18 minutes. Passé ce délai, votre public aura forcément décroché. Peut-être l'aura-t-il déjà fait avant, dans l'hypothèse où votre présentation aurait été insipide.

Une présentation comprend trois moments :

1. Une **introduction :**

   C'est le moment d'accrocher votre public. Cela peut se faire sous la forme d'une question, par exemple, ou de la narration d'une situation qu'on pourrait volontairement laisser en suspend. Vous pourriez aussi faire appel à l'humour ou tout simplement faire une promesse. Dans tous les cas, osez vous impliquer de façon à faire de cet échange quelque chose de particulier et de vous rendre sympathique aux yeux du public.

   Au moment de l'introduction, vous passez un contrat avec votre auditoire, un contrat à la fois sur le contenu et sur le ton. Si votre intervention se veut comique, il ne faut pas que le premier gag

© Philippe Beaujean

apparaisse après cinq minutes. C'est tout de suite qu'il en faut un ! Donc, dès les premiers instants de votre introduction, vous précisez à votre public ce dont vous allez parler, mais vous spécifiez aussi la façon dont vous comptez en parler. Pour que votre présentation soit réussie, il faut que vous teniez ce contrat jusqu'au bout.

2. Un **développement :**

   Le temps dont vous disposez pour votre exposé va définir le nombre de points que vous pourrez couvrir. Il ne sert à rien de vouloir en faire trop, car la quantité des propos s'oppose à la qualité de la compréhension. À titre de référence, si vous disposez de cinq minutes, vous pourrez couvrir trois points. Si vous avez dix minutes, vous en couvrirez quatre, et si vous avec quinze minutes, vous pourriez en couvrir cinq.

3. Une **conclusion :**

   Au moment de la conclusion, ce n'est plus le moment d'introduire de nouvelles informations, car elle doit servir de synthèse. Elle permet de marteler une dernière fois le principal message de votre présentation. Elle peut prendre aussi la forme d'une question ouvrant une prospective à explorer ensemble une prochaine fois.

Raconter des histoires

Depuis toujours, nous aimons écouter ou regarder des histoires. La télévision n'aurait pas autant de succès sans cela. Étrangement, on a calculé que, depuis la naissance de l'humanité, nous n'avions à disposition que trente-six histoires différentes. Pas une de plus, ni une de moins. Et ce sont ces trente-six histoires[14] que nous recyclons sans fin, en les croisant, en les

14 Dans ces histoires, il y en a au moins une qui est universelle et qu'on retrouve, sous une forme ou une autre, même dans les tribus considérées comme les plus primitives, c'est "le voyage du héros". Ce mythe a été étudié par Joseph Campbell

© Philippe Beaujean

plaçant dans de nouveaux contextes, en y changeant le nom des personnages. Mais, au final, il s'agit toujours les mêmes trames.

Une histoire commence toujours par un équilibre qui se brise et se termine toujours par un équilibre retrouvé. Ce peut être l'équilibre d'origine, auquel cas, nous aurions fait une boucle, tout comme il pourrait s'agir d'un nouvel équilibre. Entre les deux, toute l'intrigue consiste à progresser vers le rétablissement d'un équilibre.

Savez-vous pourquoi, au cinéma ou à la télévision, il n'y a jamais d'histoire où tout va bien ? Simplement, parce que c'est affreusement ennuyeux !

La force des histoires, c'est qu'elles peuvent servir de métaphores. Or, si vous souhaitez opérer un changement, il faudra toucher l'inconscient. Nous savons que l'inconscient a été touché lorsqu'une émotion apparaît. Vous vous souvenez, les émotions sont le langage naturel de l'inconscient ! Pour toucher l'inconscient, il n'y a rien de plus puissant que les métaphores. Comme ce ne sont que des histoires, elles franchissent aisément les remparts dressés autour de l'inconscient pour le protéger. Une fois à l'intérieur, l'inconscient, qui est puissant quand il s'agit de décoder les messages et relever les schémas, fera ses apprentissages. Ensuite, rien ne pourra plus jamais être tout à fait comme avant. C'est un peu comme une jeune-fille qui devient femme. Plus jamais elle ne pourra, biologiquement, redevenir une jeune-fille. C'est le propre des apprentissages : une fois qu'on a pris conscience de quelque chose, nous ne pouvons plus ne plus en avoir conscience. L'inconscient devra dorénavant tenir compte de cette nouvelle donnée. Il va donc revoir toutes ses programmations à l'aune de cette nouvelle connaissance, entraînant ainsi un changement.

Comment raconter des histoires ?

À vous, maintenant, d'apprendre à raconter des histoires. C'est un véritable

dans son livre "Le héros aux mille et un visages".

© Philippe Beaujean

entraînement qui implique la créativité. Or, cette dernière est logée dans l'inconscient.

Le plus simple serait donc d'apprendre à raconter des histoires avec l'inconscient. Pour cela, il vous suffit d'avoir un point de départ, le point suivant – éventuellement celui d'après – et un point d'arrivée. Ensuite, à vous de raconter l'histoire à une vitesse qui dépasse la capacité du conscient à prendre la main. Faites confiance à votre inconscient ! Prenez aussi le temps de décrire les choses. Une bonne histoire transporte l'auditeur dans son imaginaire. Pour y parvenir, il vous faut décrire ce que vous voyez, entendez, sentez, ressentez ou goûtez. Faites de votre histoire une expérience sensorielle complète.

Enfin, utilisez les mots magiques qui placent votre interlocuteur devant son écran intérieur, dans sa salle de spectacle personnelle. Dans l'enfance, une histoire, cela commençait par « *Il était une fois… »*. Devenu adultes, il nous suffit de dire : « *Imaginez un instant… »* pour envoyer votre public dans son mental.

Alternatives

Une démonstration peut être une bonne alternative à une histoire. C'est une façon de capter son public à travers la mise-en-scène d'un cas concret, ce qui peut faciliter la compréhension.

Utilisation des supports d'animation

Rester le centre d'attention

Gardez en tête une chose très importante : la vedette de l'intervention, c'est vous ! Pas votre présentation !

© Philippe Beaujean

Beaucoup de supports sont réalisés sur fond blanc. Une fois projetés, ils forment comme un spot puissant qui agresse et fatigue les yeux des spectateurs tout en vous rejetant dans l'ombre. De plus, ils occupent souvent plus d'espace que nous. Et si, de surcroît, il se faisait qu'ils soient un peu trop bas, alors nous nous retrouvons confinés dans un coin sombre de la scène. Comment, dans ces conditions, avoir une chance de briller ou d'être reconnu ?

L'idéal serait de préparer des diapos sur des fonds plus sombres avec un lettrage clair.

Dans le même ordre d'idée, optez pour une présentation sobre. Sobre dans ses contenus, mais sobre aussi dans ses effets. Un effet, comme une transition, ne devrait être utilisé que s'il a du sens !

Faire comprendre autrement

Un support de présentation n'a d'intérêt que s'il permet de faire comprendre les choses différemment. Rappelez-vous qu'il y a deux types de communication :

- De la communication digitale
- Et de la communication analogique.

En tant qu'intervenant, vous pratiquez exclusivement de la communication digitale. Pour bien se faire comprendre, il peut parfois être utile de renforcer ses propos avec de la communication analogique.

Une présentation ne devrait jamais contenir de texte, car c'est là aussi du langage digital. De plus, votre support ne doit pas servir à vous guider dans votre intervention. Vous devriez, pour cela, avoir vos notes.

S'il y a des chiffres à montrer, ne passez pas votre temps à afficher des tableaux titanesques et difficiles à lire. Préférer une synthèse. Placer votre tableau dans une diapo qui ne sera pas automatiquement affichée. En cas de

© Philippe Beaujean

besoin, vous l'aurez sous la main.

Si, malgré tout, vous écrivez quelque chose, il faut que ce soit concis. Idéalement, il ne faut pas dépasser trois idées, le choix optimum étant une idée par diapo ! Ne dépassez pas ce nombre de trois, sinon cela devient lourd et indigeste.

Rappelez-vous aussi que nous lisons dix fois plus vite que nous n'entendons. Donc, si vous deviez avoir la très mauvaise habitude de lire vos diapositives, alors vous perdrez votre public, car il aura déjà terminé de lire ce que vous venez à peine de commencer à dire. Il n'y aura rien d'intéressant pour eux dans votre intervention.

Soyez sobres

Pour une présentation de 18 minutes, vous ne devriez pas avoir plus de cinq diapositives[15], trois étant probablement déjà très suffisant.

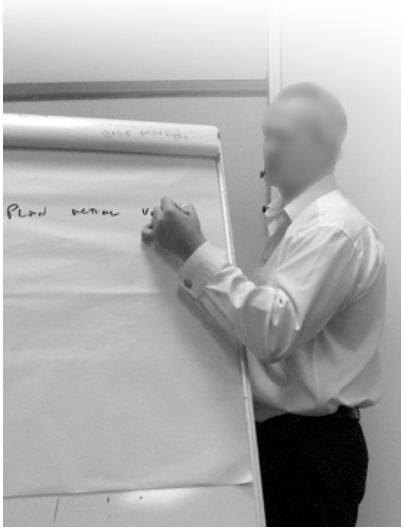
Inconvénient des supports de présentation

Si vous faites appel à un support de présentation, vous devez savoir quelle sera la diapositive suivante. Cela vous oblige à coller au script que vous avez imaginé au départ. Il sera beaucoup plus compliqué pour vous d'en sortir et de donner libre cours à votre inspiration. Et c'est dommage, car, parfois, l'inspiration nous vient et nous indique un meilleur cheminement. Surtout si, dans les rencontres préliminaires à l'intervention, de nouvelles informations ont été glanées ou des attentes ont été confiées.

Usage d'un paperboard

© Philippe Beaujean

15 En dehors du titre de la présentation, du "Merci" de fin, et éventuellement vos coordonnées.



Si vous devez être amené à écrire sur un tableau blanc ou sur un paperboard, évitez tant que faire se peut de tourner le dos à votre auditoire. S'il s'agit d'un tableau sur trépied, il suffit de se positionner sur le côté, de placer un pied derrière le tableau et d'écrire tout en regardant le public en cas de besoin.

Idem, lorsque vous désirez pointer des éléments sur votre tableau.

© Philippe Beaujean

Se préparer

En amont

Une fois votre sujet cerné, répétez, répétez et répétez encore. Il faut que les

choses sortent de façon naturelles. Ne cherchez surtout pas à retenir votre présentation par cœur. Tentez avant tout de la dérouler dans un langage qui *vous* est naturel. Utilisez vos propres mots et vos propres expressions, quitte à les introduire.

Au cours de vos répétitions, arrangez-vous pour avoir un public capable d'attirer votre attention sur des tournures de phrase ou des mots qui pourraient être mal interprétés. Ce serait idiot de perdre tout le bénéfice de votre travail sur une incompréhension. Le public qui participe à vos répétitions doit être capable de se mettre dans la peau des personnalités importantes qui seront présentes le jour de la présentation. Ce pourrait être votre patron, ou votre supérieur hiérarchique, ou encore un client important…

Généralement, lorsqu'on commence à répéter, il y a deux étapes à franchir :

1. La première présentation se contente de dérouler le "fil rouge" de l'intervention. Un "fil rouge", c'est un peu comme une table des matières. L'important, c'est d'avoir mis en place les transitions et les différentes articulations nécessaires. Au-delà des différents points que vous comptez aborder, comme envisagez-vous de passer d'un point à l'autre ?
2. Ensuite, il s'agit de répéter, quitte à le faire morceau par morceau.
3. Enfin, il faudra une "générale", c'est-à-dire une répétition complète en condition réelle, avec costume et supports de présentation. Il est essentiel de vérifier que tout fonctionne. Il vaut mieux avoir un incident maintenant plutôt qu'au grand jour.

La conduite de votre intervention

Votre présentation doit garder un caractère spontané. Donc, toute lecture d'un texte est à proscrire. Et vouloir se reposer sur sa présentation pour délivrer son message est exclu.

© Philippe Beaujean

Donc, je vous conseille d'avoir un petit carton ou un papier en main où le fil rouge de votre intervention est consigné sous forme de mots-clés. Pas question d'avoir des phrases.

Plan B

Vous devez toujours avoir un plan B avec vous. Dans le temps, nous nous arrangions pour avoir nos présentations imprimées sur des acétates, de façon à pouvoir utiliser un épiscope en cas de besoin. Je me doute que certains d'entre vous ne voient pas de quoi je parle. Aujourd'hui, il faut que vous ayez votre présentation sur une clé, clé formatée selon le système de fichier le plus universel possible, actuellement "vfat" ou, éventuellement, "ntfs". Surtout si votre fichier a été produit par un logiciel autre que l'un de ceux issus de la suite Microsoft, il vous faut une copie de ce fichier en format PDF. Certes, vous ne bénéficierez plus des transitions, mais vous conserverez tout de même la capacité à utiliser une présentation.

Enfin, préparez-vous à pouvoir délivrer votre message sans support ou à l'aide d'un simple tableau blanc.

En arrivant

Le jour J, en arrivant, prenez le temps de vous imprégner de la salle. Si elle est vide, montez sur scène, mettez-vous au pupitre, si vous avez choisi de l'utiliser.[16] Et surtout, imaginez-vous faire une bonne prestation.

Ensuite, vérifier avec les techniciens que tout fonctionne. Votre ordinateur reconnaît-il le système de projection ? Y a-t-il une prise de courant ? Est-ce que votre pointeur ou votre télécommande fonctionne ?

Enfin, allez à la rencontre de votre public. Vous constaterez que tous ceux qui assisteront à votre présentation ne sont, en définitive, que des hommes

16 Ce que je ne vous conseille pas trop, car cela rend les interventions ennuyeuses. Elles manquent de dynamisme. Personnellement, je préfère circuler librement sur la scène.

© Philippe Beaujean

et des femmes comme vous, avec leurs forces et leurs faiblesses, leurs joies et leurs peines… Et si votre patron vous fait particulièrement peur, imaginez-le au saut du lit, le matin, devant le miroir de sa salle de bain. Cela devrait vous décoincer.

Au moment de monter sur scène

Ça y est ! C'est le grand moment. Cela va être à vous !

Gérer votre conversation interne, et dites-vous que vous allez vivre un grand moment. Soyez vous-même ! La meilleure version de vous-même, certes ! Mais vous-même. Ne cherchez surtout pas à être quelqu'un d'autre !

Si des gens se sont déplacés, c'est pour sincèrement vous entendre. C'est votre sujet. Vous en êtes le spécialiste. Tout le monde est bienveillant. Et s'il devait y avoir une question que vous jugez difficile, c'est juste une question, posée sincèrement par quelqu'un qui souhaite comprendre ou qui invite à aller plus loin.

Rappelez-vous que vous n'avez pas à avoir réponse à tout. En particulier si vous avez correctement bordé le cadre de votre intervention. Évidemment, il sera attendu de vous, en tant que spécialiste, d'avoir réponse à tout ce qui tombe dans le cadre que vous avez donné. Par contre, pour tout ce qui tombe en dehors de ce cadre, vous pouvez attirer l'attention sur le fait que le sujet ne fait pas partie du champ de l'intervention. Partant de là, vous pouvez, éventuellement ensemble, tenter d'avancer des premiers éléments de réponse.

Pendant la présentation

Surtout si la présentation se fait devant un parterre de personnes concernées par ce que vous avez à partager, arrangez-vous pour offrir quelque chose à chacun. C'est d'autant plus important s'il s'agit de décisionnaires, car leur

© Philippe Beaujean

choix à venir dépendra certainement de ce qu'ils auront entendu ou non. Lorsque vous offrez quelque chose à quelqu'un, regardez-le, éventuellement avec un sourire avenant.

Dans la même veine, nous avons vu que nous n'utilisions pas tous le même sens majeur. Certains sont visuels, d'autres auditifs, d'autres encore kinesthésiques. Donc, durant votre présentation, variez les rythmes, variez les intonations, variez les mots. Surtout si vous vous adressez à une personne en particulier, tenter de lui offrir ce que vous avez lui donner en adoptant son profil communicationnel. À un kinesthésique, vous ralentirez probablement le rythme et baisserez le timbre, tout en faisant appel à des mots kinesthésiques.

Votre public est votre interlocuteur. Créer le rapport avec votre public. Mais comment faire, car ils sont si nombreux ?

Pour y parvenir, choisissez quelques personnes dans la salle, et commencez à les regarder dans les yeux. Choisissez-en à toutes les distances. Ne vous limitez pas aux auditeurs du premier rang. Ces personnes symboliseront dans votre esprit votre interlocuteur. Cela ne vous empêche pas de croiser d'autres regards aussi. Pensez surtout à regarder de temps à autre les personnes à qui vous dédiez tout particulièrement votre message.

Oser le silence, ne fut-ce que pour mettre l'emphase sur des éléments-clés de votre discours, mais aussi pour laisser le temps à votre public d'intégrer certains concepts, peut-être, plus ardus.

Utilisez votre palette émotionnelle. Si la situation le permet, souriez ! Créer de la sympathie à votre égard.

Par ailleurs, faites attention à votre langage ainsi qu'à votre orthographe. Ils pourraient rapidement vous classer dans une catégorie sociologique peu avantageuse pour vous, ce qui entraînerait un désintérêt pour vos propos.

© Philippe Beaujean

Les styles sociaux

Vous êtes dans un entretien, et vous avez le sentiment d'être déstabilisé. Vous vous sentez loin de vos habitudes. Vous avez peut-être même l'impression de perdre pied. Que se passe-t-il ? Simplement, votre interlocuteur n'a pas le même profil relationnel et communicationnel que vous. Ses attentes et ses priorités sont différentes.

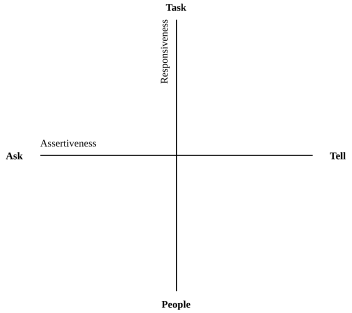
Très tôt dans ma carrière, j'ai découvert ce que le cabinet Wilson Learning, un cabinet canadien qui me semble avoir aujourd'hui disparu, appelait les **"styles sociaux**[17]**"**. Depuis, d'autres outils, comme la méthode "DISC", sont apparus sur le marché et sont devenus populaires. Et tant mieux. En même temps, j'apprécie les styles sociaux, car je les trouve simples. Dans le feu d'une conversation, nous ne devrions pas avoir à investir beaucoup de ressources à la gestion de la relation. Je pense qu'il nous faut des outils simples et efficaces, des outils pouvant être mobilisés instantanément.

Les styles sociaux se construisent autour de deux axes principaux, auxquels s'ajoutera un troisième plus tard.

© Philippe Beaujean

17 Le modèle est en anglais. Je vous propose une traduction des termes dans le corps des explications. Par contre, je laisse les termes en anglais dans les graphiques.

Les deux axes



Deux axes définissent la base du modèle :

- **L'assertivité**, en abscisse
- **La réactivité**, en ordonnée

Chaque axe est un axe de progression allant d'un comportement vers un autre.

L'assertivité

L'axe de **"l'assertivité"** est celui qui définit le style communicationnel. Comment votre interlocuteur a-t-il tendance à communiquer ?

Tout à gauche de l'axe, nous avons **"demander"**. Cela définit un profil dans lequel la personne a tendance à tout tourner sous forme de question, même ce qui devrait être affirmé.

> *Devant une vitre offrant le spectacle d'une pluie drue, il dira, malgré l'évidence : « Je crois qu'il pleut, n'est-ce pas ? » ou « Est-ce qu'il pleut ? » ou encore « Ne pleut-il pas ? »*

© Philippe Beaujean

Tout à droite de l'axe est décrit son parfait contraire, avec **"dire"**. La personne qui y serait positionnée formerait grammaticalement toujours des phrases affirmatives, même lorsqu'il pose une question.

> *Entendant vaguement le clapotement de la pluie, il pourra de la sorte interroger son entourage afin de savoir s'il pleut : « Il pleut ?! » ou « Tu penses qu'il pleut ?! » ou encore « Je crois qu'il pleut. »*

La différence s'entendra surtout à l'intonation en fin de phrase. En effet, une phrase interrogative se termine toujours par une tonalité montante, tandis qu'une affirmation se termine sur une tonalité neutre et un ordre sur une tonalité descendante.

La réactivité

L'axe de la **"réactivité"** indique la préférence de la personne concernant l'ordre à donner entre le fond de la rencontre *(l'objet)* et la relation *(le sujet)*.

Tout en haut, nous avons **"tâche"**[18]. Les personnes situées à cette extrême portent prioritairement leur attention sur l'objet. Éventuellement, en fin de conversation, elles prendront des nouvelles de leur interlocuteur.

À l'opposé, tout en bas, nous avons le pôle **"personne"**[19]. Les profils positionnés à cet extrême passeront probablement d'abord beaucoup de temps sur la relation : savoir comme leur interlocuteur se sent, prendre de ses nouvelles… Ce n'est qu'après avoir tiré pleine et entière satisfaction de cet échange qu'ils passeront à l'objet de la rencontre.

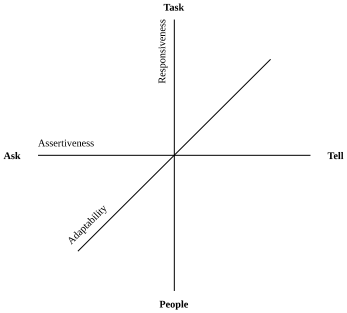
© Philippe Beaujean

18 Parfois appelé "contrôle"

19 Parfois appelé "émotionnel"

Le troisième axe

L'adaptabilité



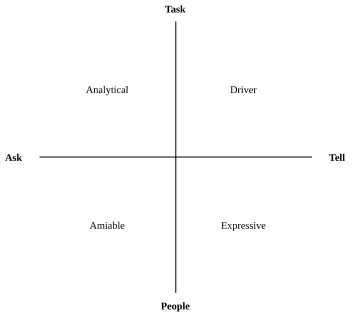
Le troisième axe, rarement dessiné, est celui de **"l'adaptabilité"**. Cette droite définit la capacité d'un sujet à s'adapter ou non au style de son interlocuteur.

À un bout de l'axe, la personne est parfaitement adaptable, et à l'autre, elle est totalement figée. S'il en est apte, celui qui fera face à une personne incapable d'adaptabilité devra faire tout le chemin pour adopter les habitudes communicationnelles de son interlocuteur.

Les quatre profils

Lorsqu'on croise les deux axes, cela nous donne quatre profils :

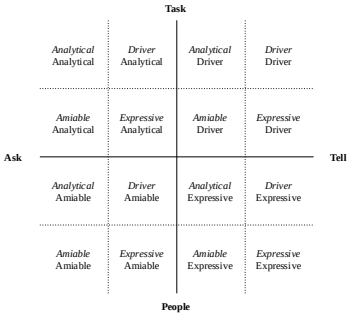
- **L'analytique** *(Tâche - Demander)*
- **Le dirigeant** *(Tâche - Dire)*
- **L'expressif** *(Personne - Dire)*
- **L'amiable** *(Personne - Demander)*



Notons que ces quatre profils peuvent, à leur tour, être divisés en quatre selon les mêmes critères. C'est ainsi qu'on pourrait avec un analytique-analytique, ou un analytique-dirigeant, ou un analytique-expressif, ou un analytique-

© Philippe Beaujean

amiable… C'est une façon d'obtenir un profil plus fin de la personne. Ce peut être important pour savoir le chemin qui sera à parcourir, en particulier en cas de non-adaptabilité de votre interlocuteur.



L'analytique

Qualificatifs caractérisant le profil

- Ordonné
- Industrieux
- Indécis
- Persévérant
- Sérieux
- Critique
- Moraliste
- Pointilleux

Verbatim

« Faisons-le bien du premier coup ! »

Le dirigeant

Qualificatifs caractérisant le profil

- Volontaire
- Homme de décision
- Difficile
- Indépendant
- Dominant
- Pratique
- Sévère
- Efficace

Verbatim

« Faisons le travail tout de suite ! »

© Philippe Beaujean

L'expressif

Qualificatifs caractérisant le profil

- Réactif
- Ambitieux
- Excitable
- Enthousiaste
- Dramatique
- Stimulant
- Amical

Verbatim

« Montrez-moi la prochaine grande idée ! »

L'amiable

Qualificatifs caractérisant le profil

- Soutien
- Respectueux
- Accommodant
- Disposé
- Sûr
- Agréable

Verbatim

« Parlons de l'impact sur nos gens. »

La méthode

1. Identifier votre profil communicationnel

Avant de pouvoir appliquer la méthode, il vous faut connaître avec (une quasi) certitude votre profil. Ce n'est pas vous qui décidez de ce dernier, ce sont les autres ! Ceux qui communiquent avec vous. C'est leur regard sur

© Philippe Beaujean

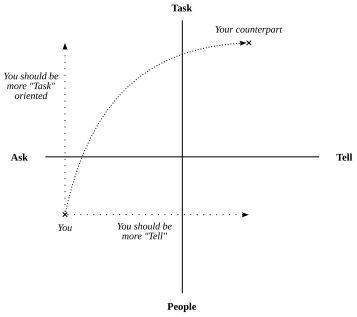
vous qu'il s'agit de récolter. Comment vous voient-ils ? Plutôt orienté tâche ou plutôt orienté vers les gens ? Vous voient-ils comme plutôt assertif ou plutôt comme affirmatif ? Quels sont les qualificatifs qui vous siéent le mieux ?

Ce travail est un préalable à faire une fois pour toutes.

2. Identifier le profil de votre interlocuteur

Maintenant que vous connaissez votre profil – il ne devrait plus changer, en principe –, posez le même regard sur votre interlocuteur. Diagnostic fait, est-il un amiable ou un dirigeant, à moins que ce ne soit un expressif ou un analytique.

3. Adapter votre profil communicationnel



Si vous éprouvez des difficultés, c'est que la personne se trouve dans un cadran différent du vôtre. Imaginons que vous soyez un amiable et que votre interlocuteur est un dirigeant. Vos habitudes communicationnelles sont que vous avez tendance à faire passer la personne avant le travail et que vous avez plus tendance à questionner qu'à affirmer. Évidemment, le dirigeant est le profil opposé : très orienté travail et très affirmatif.

Vous allez devoir sortir de votre zone de confort en affichant un style plus affirmatif et en donnant la priorité à l'objet de votre rencontre.

Évidemment, tout ceci va créer du stress en vous. Mais vous l'acceptez, car vous espérez le bénéfice de la démarche et, surtout, de la communication.

© Philippe Beaujean

Si la personne est adaptable, chacun de vous fera une partie du chemin. Si l'autre est totalement figé, vous aurez à faire tout le chemin vers elle, si vous en êtes capables. Sinon, il se pourrait que, jamais, vous ne parveniez à aplanir les obstacles communicationnels qui détériorent votre relation.

S'adapter quand tout va bien…

Évidemment, il vous arrivera d'avoir des conversations très agréables, simplement déjà parce que votre interlocuteur est du même profil que vous. Ce confort et ce plaisir que vous avez à la conversation peut être l'arbre qui cache la forêt.

Dans cet échange, les deux partenaires partagent les mêmes qualités, mais aussi les mêmes défauts. Cela veut donc dire que, à moins d'y prendre garde, vous risquez bien de passer à côté d'un élément essentiel. Il se peut que vous ne soyez pas suffisamment efficace sur le fond. Peut-être serez-vous trop arrangeant. Ou encore, vous oublierez de prendre suffisamment soin de la relation…

À vous d'être alors vigilant !

© Philippe Beaujean

Les apports de l'Analyse Transactionnelle

L'analyse transactionnelle est décrite comme étant une théorie de la personnalité, des rapports sociaux et de la communication. Cela tombe bien, puisque nous étudions la communication et, par extension, les rapports sociaux.

Nous pourrions explorer beaucoup de choses, comme :

- Les signes de reconnaissance
- Les positions de vie
- Le triangle de Karpman
- La fenêtre de Johari…

Mais tout ceci n'a, selon moi, que peu d'implication pratique lorsqu'il s'agit de communication. Par contre, s'il s'agit d'étudier l'art du management, voire l'art d'être un manager-coach, ce serait certainement intéressant.

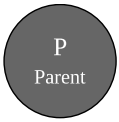
Nous allons donc nous concentrer sur la seule chose qui mérite qu'on s'y intéresse dans notre contexte : les **"États du moi"**.

Les États du moi

Les États du moi forment les composantes principales de la personnalité. Un État du moi est simplement un état d'esprit et le modèle de comportement qui y correspond. Il peut être observé directement. Ils sont au nombre de

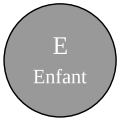
© Philippe Beaujean

trois et sont l'un des principes fondateurs de l'AT[20] :



- Le **Parent**, noté "P"
  Représente le domaine de l'appris

- L'**Adulte**, noté "A"
  Représente la pensée et la vie telle qu'on l'expérimente



- L'**Enfant**, noté "E"
  Représente le domaine des ressentis et des émotions

Les États du moi Parent et Enfant se subdivisent encore, mais cela n'a aucune importance dans le cadre de ce que nous allons explorer en termes de communication.

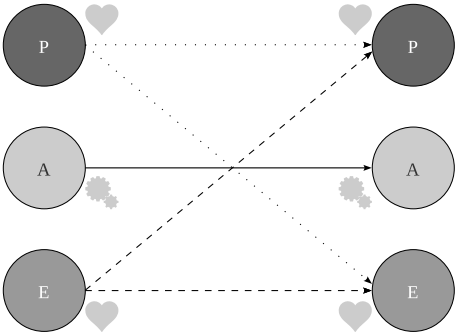
Communiquer

Lorsque deux personnes communiquent, il y a un État du moi, par exemple le Parent, qui s'adresse à un des États du moi de son interlocuteur, par exemple l'Enfant. Une communication est donc une suite d'interaction entre les États du moi de chacune des parties.

Dans le cadre professionnel, ce qui importe, c'est d'être efficace et de trouver des solutions aux situations professionnelles auxquelles nous sommes confrontées. Or, la seule interaction qui permette de se pencher sur celles-ci, c'est lorsque l'Adulte s'adresse à l'Adulte. Pour moi, en simplifiant, si l'Adulte représente le pôle rationnel, les deux autres pôles, c'est-à-dire le Parent et l'Enfant, jouent sur la dimension émotionnelle des acteurs et communiquent fondamentalement entre eux.

20 AT : Acronyme de "Analyse Transactionnelle"

© Philippe Beaujean



Toujours pour faire simple, le principe voudrait, selon moi, que jamais la communication ne soit croisée, si nous ne voulons pas interrompre le flux de la conversation ou créer un incident. Cela veut dire, par exemple, que si un Parent s'adresse à l'Enfant, il faudrait que la réponse se fasse de l'Enfant au Parent. Du moins dans la première phrase. Celui qui a la parole peut ensuite, dès la deuxième phrase, changer de "canal", si je puis dire, en s'adressant, par exemple, de l'Adulte à l'Adulte, seul "canal" par lequel une solution pourra être trouvée.

Si, en absolu, tous les États du moi peuvent s'adresser à tous les États du moi de son interlocuteur, j'observe qu'un Parent a tendance à parler à un autre Parent ou à un Enfant, qu'un Enfant a tendance à parler à un autre Enfant ou à un Parent, et qu'un Adulte s'adresse généralement à un Adulte.

Dans le cadre professionnel, votre objectif devrait être de toujours redresser la communication de façon à ce que l'Adulte finisse par communiquer avec l'Adulte.

Exemple

Imaginons un homme d'environ quatre-vingts ans au comptoir des réparations d'un grand magasin d'électro-ménager. En colère, il pose brutalement la radio qu'il a entre les mains et dit :

« Vous êtes une bande d'escrocs ! De mon temps, ce genre de chose n'arrivait pas. Les gens étaient honnêtes au moins ! » (Parent qui s'adresse à l'Enfant)

Accusant le coup, le préposé, très professionnel, répond, l'air soumis :

© Philippe Beaujean

« Oui, je vous comprends. » (Enfant qui s'adresse au Parent)

Et poursuit :

« Quel est exactement le problème avec votre poste de radio ? » (Adulte qui s'adresse à l'Adulte)

Notre vieil homme répond :

« Lorsque j'ai voulu allumer le poste ce matin, le bouton m'est resté dans la main. » (Adulte qui s'adresse à l'Adulte)

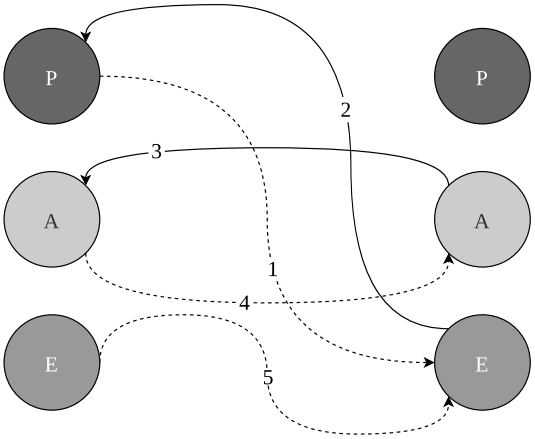
« Ce soir, il y a un match historique et je voudrais suivre. Vous comprenez, ma femme est morte, et il ne me reste plus que cela… » (Enfant qui s'adresse à l'Enfant)

Ce à quoi le préposé peut répondre d'un air "gourmand" :

« Oh oui, j'ai hâte aussi de suivre ce match. » (Enfant qui répond à l'Enfant)

« Et lorsque vous vous êtes retrouvé avec le bouton dans les mains, qu'avez-vous fait ? » (Adulte qui s'adresse à l'Adulte)

Les cinq premières interactions sont reprises dans le schéma suivant.



© Philippe Beaujean

L’assertivité

Il existe trois comportements avec lesquels soit vous ne vous respectez pas, soit vous ne respectez pas l’autre :

- La soumission, la fuite, la passivité, le dévouement forcé
- L’agression
- La manipulation

Pour oser être soi-même, encore faut-il développer sa confiance en soi. Être soi-même, c’est être responsable de :

- Ses actes
- Ses pensées
- Ce qu’on ressent
- Ce qu’on dit
- Ce qu’on fait

Je suis respectueux des droits des autres et j’exige qu’on respecte les miens.

Se réapproprier ce qui nous appartient

Dans la vie, il nous faut radicalement nous réapproprier trois choses :

- **Nos opinions**

  Même si, en termes d’arguments, nous sommes “faibles”, nous y avons droit. En même temps, ce droit s’accompagne d’une limite :

© Philippe Beaujean

si j'ai droit à mon opinion, je ne peux l'imposer aux autres.

- **Nos décisions :**

  Comme je le dis souvent, nos choix ont des conséquences. Nous pouvons poser tous les choix que nous voulons. Nous ne pouvons échapper aux conséquences de nos choix.

  Si ce sont *nos* décisions, ce sont aussi *nos* conséquences. Inutile de blâmer autrui.

- **Nos émotions :**

  Tout comme pour les décisions, ce sont nos émotions ! Nous y avons droit. Personne ne peut nous les nier. En même temps, ce sont bien les nôtres. Nous n'avons pas à les imposer aux autres. Ce n'est pas parce que quelque chose me rend triste ou me fait peur, que je dois attendre des autres qu'ils partagent la même émotion.

J'ai un jour glané ceci sur internet.
C'était un Marocain qui l'avait posté.

En français, on dit "Je me suis cogné contre le mur."
En arabe, on dit : "Drabni l'het"
(Le mur m'a frappé)

En français, on dit : "J'ai raté le train."
En arabe, on dit : "Mcha 3liya l'train."
(Le train m'a laissé)

En français, on dit : "J'ai attrapé froid."
En arabe, on dit : "Drabni l'bered."
(Le froid m'a frappé)

Nous, les arabes, ce n'est jamais notre faute !"
(Mort de rire)

© Philippe Beaujean

Je ne tiens, évidemment, à offenser personne. Je peux comprendre les différences qui peuvent exister entre les langues et les cultures. Je sais aussi que le langage structure l'esprit, et que ces formules, toutes innocentes qu'elles puissent paraître, renferment en elles le germe d'une déresponsabilisation plus généralisée. Or, toute entreprise ou toute organisation a besoin d'avoir des gens responsables, c'est-à-dire des gens qui prennent effectivement leurs responsabilités.

Je pense qu'il nous faut aujourd'hui, pour que les choses aillent mieux, que nous apprenions à prendre *radicalement* notre *part* de responsabilité.

Ce n'est pas l'autre qui m'a fait pleurer.
C'est moi qui ai choisi de pleurer, au prétexte de ce que l'autre a fait.

Est-ce à dire que l'autre n'avait pas de mauvaise intention ? Dans les faits, je n'en sais rien, mais c'est possible. En même temps, il n'est pas en moi à manipuler mes propres processus décisionnels.

Il en est qui argueront que certaines réactions sont inconscientes et que c'est plus fort qu'eux. En fait, c'est peut-être plus fort que leur volonté, si leur volonté a abdiqué. Je comprends qu'on puisse avoir des automatismes. En fait, nous ne sommes pratiquement faits que de cela. La seule chose, c'est que nous pouvons travailler sur nous-même pour changer. Certes, ce peut être difficile de modifier une "mauvaise" habitude dans un contexte donné, mais ce n'est pas impossible. Sinon, en cas de besoin, vous pouvez aussi aller chercher de l'aide pour vous accompagner dans ce processus d'évolution.

Rappelez-vous que, selon la PNL, derrière ce que l'autre a pu faire, il y a une *intention positive*. De plus, nous l'avons vu, nous ne vivons pas la réalité, mais la *préconception* que nous en avons.

© Philippe Beaujean

Cessons que qualifier les choses

Comme nous l'avons déjà dit, les choses ne sont ni bonnes ni mauvaises par elles-mêmes. Bien, mal, heureux, malheureux… Ce sont des qualificatifs que nous utilisons probablement à tort et à travers. Nous choisissons de voir les choses comme bien ou mal, heureuses ou malheureuses. Ensuite, en fonction de nos choix, nous vivons émotionnellement les conséquences de ces choix. Ce sont *nos* choix. Certes, nous y avons droit, mais nous ne pouvons reprocher aux autres de nous sentir comme nous nous sentons.

La personne assertive

La ***personne assertive*** est celle qui ose être elle-même face à la vie et face aux autres, dans une attitude fondamentale de ***respect*** d'elle-même, de la vie et des autres.

L'assertivité

L'assertivité[21] est l'affirmation de soi positive, intelligente, adulte, constructive et responsable. C'est savoir s'affirmer sans agressivité. Être assertif, c'est savoir défendre ses droits tout en respectant ceux des autres.

L'assertivité est donc une attitude d'affirmation de soi *et* de respect d'autrui.

Les techniques d'assertivité sont issues de l'Analyse Transactionnelle, dont elles développent l'état "Adulte".

L'assertivité s'appuie avant tout sur le refus d'avoir recours aux trois comportements types à effet négatif, à savoir :

21 Nous explorons ici l'assertivité, qui est un kit d'outils permettant de communiquer sans domination, soumission ou manipulation. Il existe un autre kit d'outils qui poursuit le même objectif : la "*CNV*" ou "*Communication Non-Violente*" de Marshall Rosenberg.

© Philippe Beaujean

- Les comportements **d'agression** (ou de domination par la force),
- Les comportements de **soumission**, qui peuvent se matérialiser par la fuite ou l'abandon,
- Les comportements de **manipulation** (ou de domination par la ruse), parfois exprimés sous forme de manipulations mentales.

L'assertivité suppose :

- L'humilité.
- Le sens de la mesure, de la réplique, du dialogue et de la négociation.
- De savoir critiquer sans mépris, savoir recevoir la critique avec calme et estime de soi.
- De savoir exprimer clairement ses besoins et de comprendre ceux des autres.
- De savoir se faire respecter sans heurter ni blesser.
- De pouvoir communiquer sans s'imposer ni s'effacer.
- De savoir communiquer de façon positive et responsable.
- De savoir exposer son opinion de façon claire et précise, de manière directe, mais non agressive.
- De ne pas se laisser envahir par la peur de dire ou, inversement, par la colère.
- De savoir sortir des jeux de pouvoir.
- D'être respectueux et respectable.
- De savoir développer la réciprocité.
- D'écouter ses émotions et ses sentiments, d'apprendre à les exprimer et à reconnaître les émotions et les sentiments de son interlocuteur.

© Philippe Beaujean

L'humour peut être présent :

- *"Si j'étais votre épouse, je vous servirais du thé empoisonné !"*
- *"Et moi, si j'étais votre mari, je le boirais !"*

Savoir dire "Non"

Beaucoup semblent souffrir d'une incapacité à dire "Non". Attention tout de même, il ne s'agit pas de dire "non" à tout par principe. Sachons rester circonspect.

Pour apprendre à dire "non", il faut d'abord apprendre à dire "oui" à soi-même. Ensuite, prenons l'habitude, lorsque nous en avons besoin, de dire "non" clairement. Cela ne veut pas dire de le faire agressivement, mais de l'énoncer franchement. Inutile de tourner autour du pot.

Ensuite, soyons positifs, en accompagnant la personne à trouver une solution, ou, selon le contexte, en offrant nous-même une solution.

Rappelez-vous surtout que :

Nous de disons pas "non" à la personne
Nous disons "non" à sa demande !

© Philippe Beaujean

Exprimer ses émotions et ses besoins

Pour commencer à nous respecter, nous devons nous reconnecter à nos émotions et à nos besoins. En tout cas, à ceux qui sont sains. Linguistiquement, cela commence toujours par *"Je"*, et peut être suivi par *"parce que je…"*.

> *Exemple :*
>
> *"Je suis en colère quand tu n'arrives pas à l'heure, parce que j'interprète ton retard comme un manque de respect du temps dont je dispose."*

Par ailleurs, prenons l'habitude d'exprimer ce que nous voulons, plutôt que ce que nous ne voulons pas. Pour cela, utilisons un langage d'action positif. Demandons ce que nous voulons en termes concrets, sans faire appel à des formules vagues ou abstraites.

Nos demandes sont bien des *"demandes"* et non des *"exigences"*.

Techniques d'assertivité

Technique de l'édredon

La technique de l'édredon consiste à :

- Répondre *"C'est exact !"*, lorsqu'il s'agit d'un fait indéniable
- Répondre *"C'est possible"* lorsque ce qui est dit est une opinion

Exemple :

- *Mon vieux, ta voiture, elle va bientôt tomber en ruines.*
- *Effectivement, elle commence à accuser les années.*

© Philippe Beaujean

– *Tu ne trouves pas qu'il est temps d'en changer ?*

– *Question d'opinion…*

– *Mais, enfin, tu n'as pas l'air de te rendre compte du mauvais effet que cela produit de te voir arriver au travail dans cet engin !*

– *C'est une question de point de vue…*

– *D'ailleurs, il est grand temps de changer les pneus…*

– *C'est exact. Je compte le faire la semaine prochaine. Merci.*

– *Et tu ferais bien de consulter un bon vendeur en même temps !*

– *Ça, c'est possible, mais c'est une question de point de vue.*

Technique du disque rayé

Cette technique simple consiste à **répéter sans cesse son message** jusqu'à ce qu'il en soit tenu compte.

Exemple :

– *Tu ferais bien de changer de voiture !*

– *J'entends bien ce que tu dis, mais je n'en ai pas envie.*

– *Je connais un ami vendeur qui pourrait te trouver ce qui te conviendrait.*

– *J'entends bien ce que tu dis, mais je ne suis pas intéressé.*

– *Ce serait important de changer de voiture maintenant, tous tes collègues l'ont fait.*

– *J'entends bien ce que tu dis, mais je n'en ai pas envie…*

© Philippe Beaujean

Technique de l'enquête positive

C'est une technique qui nous permet de clarifier ce qui peut nous être reproché, et de valider une solution.

Elle est composée de 4 étapes :

1. Faire un "accusé de réception"
   « Khalid, je vois que quelque chose que j'ai fait te déplaît. »
2. Faire une enquête positive
   « Tu me dis être irrité parce que j'ai oublié d'éteindre les lampes de la maison. En quoi cela te gêne-t-il ? »
3. Demander à son interlocuteur s'il souhaite que nous adoptions un comportement de remplacement et lequel
   « Que veux-tu que je fasse ? »
4. Faire savoir que la critique a été bien comprise et, éventuellement, remercier son interlocuteur.
   « Si j'ai bien compris, tu n'aimes pas que je laisse les lampes du couloir allumées le soir, parce que tu crains que cela augmente notre note d'électricité … J'y serai désormais attentif. Merci pour la précision. »

Technique de la critique constructive

Semblable à la précédente technique, si ce n'est que la dynamique est inversée. C'est vous qui faites un reproche à quelqu'un d'autre.

La technique comprend cinq étapes :

1. Désignation de la personne concernée, sans jugement
   « Hakim, tu… »

© Philippe Beaujean

2. Description des faits reprochés
   « … as mal refermé le couvercle de l'encrier »
3. Information sur la raison qui nous pousse à critiquer ce comportement
   « Quand je retrouve l'encre séchée, cela m'irrite. »
4. Demande précise de comportement de remplacement
   « Et je te demande de veiller à l'avenir à ne plus laisser le couvercle de l'encrier ouvert. »
5. Remerciement d'avance
   « Par avance, je te remercie ! »

Le DESC

Dans cette technique, qui a pour but de "vendre" une solution à un problème, l'acronyme **"DESC"** représente chacune des étapes de la démarche :

1. **D**écrire le problème
   « Hier, vous m'avez demandé d'aller vous chercher des sandwiches à l'heure de midi. »
2. **E**xprimer les sentiments, préoccupations ou désaccords
   « Cela m'irrite et me vexe vis-à-vis de mes collègues. »
3. **S**uggérer des solutions réalistes
   « Je vous suggère de faire ce type de commission vous-même, ou de trouver quelqu'un que cela ne dérange pas. »
4. **C**onséquences avantageuses pour chacun qui en découle
   « Cela nous fera gagner du temps et améliorera nos relations. »

© Philippe Beaujean

Limite des techniques d'assertivité

L'exemple utilisé pour illustrer le DESC vous a peut-être fait réagir. En particulier, si vous êtes un supérieur hiérarchique. C'est pourquoi, il est important de souligner la limite des techniques d'assertivité. Elle est logique, et, quelque part, nous l'avons déjà couverte.

Improprement, nous pourrions dire que la limite dans l'usage des techniques d'assertivité est l'ascendant hiérarchique, car, si vous persistez à être assertif face à un manager ou un patron qui ne l'accepte pas, il y a de fortes chances qu'il use de son pouvoir pour vous écarter.

En même temps, cette limite est impropre dans le sens où ce n'est pas que vous ne pouvez pas être assertif avec votre hiérarchie. Simplement, il faut accepter que ce que nous venons de décrire puisse arriver. Être assertif ou non dépendra d'un autre choix de votre part : Êtes-vous prêt à perdre votre travail pour défendre votre dignité ? Par les temps qui courent, beaucoup ne poseraient pas un tel choix. Mais certaines personnes, peut-être plus "saines" accepteront ce risque, considérant qu'il n'est pas bon pour eux de continuer à travailler dans un environnement qui les brime. Nos choix ont des conséquences. Nous pouvons poser tous les choix que nous voulons. Nous ne pouvons échapper à la conséquence de nos choix.

© Philippe Beaujean

La communication d'influence : Travailler sa voix

Voix d'influence

Nous avons tous une voix d'influence, une façon de poser la voix si bien qu'elle acquiert la capacité de parler à l'inconscient. Cette voix agit comme un "ancrage". Un ancrage, c'est une sorte de réflexe conditionné. À force de déboucher sur le même état d'esprit lorsque nous utilisons cette tonalité, l'inconscient de notre interlocuteur associe rapidement cette dernière à l'état d'esprit généré. Pour peu que nous utilisions à nouveau cette tonalité, l'inconscient en question plonge directement dans l'état qu'il lui a associé et qu'il a appris à connaître.

Les trois tonalités

C'est parfois subtil, mais la voix s'infléchit différemment selon qu'on pose une question, qu'on affirme quelque chose ou qu'on donne un ordre.

En langue française, car il peut y avoir des différences culturelles, il y a trois tonalités de base qui trouvent leur place à la fin de la phrase :

© Philippe Beaujean

- Une **inflexion vers le haut**,
  qui est le signe d'une question
- Une **inflexion vers le bas**,
  qui est l'indice d'un ordre ou d'une commande
- Une **tonalité égale**,
  qui dénote une déclaration ou une affirmation

Il est possible d'utiliser, de façon volontaire, ces tonalités à contre-emploi afin d'influencer les comportements.

> *« Cette porte est encore ouverte ? »*
>
> *Si l'inflexion est vers le haut, cela passe naturellement comme une question, auquel cas votre interlocuteur vous répondra peut-être par l'affirmative.*
>
> *Par contre, si l'inflexion est vers le bas, ce dernier présupposera vraisemblablement que ce que vous désirez, en fait, c'est qu'il ferme la porte.*

L'inflexion peut être aussi utilisée pour créer un doute. Elle s'utilise alors un peu comme une emphase.

> *Quelqu'un vous dit : « Êtes-vous passé à la poste ce matin ? »*
>
> *Maintenant, imaginez les réponses suivantes et tentez d'en saisir la différence. Percevez le doute qu'elles suggèrent.*
>
> *« **Je (?)**… suis passé à la poste ce matin ? »*
> *« Je suis… **passé à la poste (?)**… ce matin ? »*
> *« Je suis passé à la poste… **ce matin (?)** ? »*

Elle peut être utile aussi pour inviter votre interlocuteur à poursuivre, sans que vous lui donniez d'information.

> *Vous êtes en négociation, et vous voulez 5 000,00 Dhs pour votre ordinateur. Tout en regardant votre interlocuteur dans les yeux, la tête légèrement penchée en avant, le front proéminent et les*

© Philippe Beaujean

sourcils relevés, vous lui dites :

« 5 000,00 Dhs ?… », et vous attendez.

Non seulement, vous n'avez apporté aucun autre élément d'information, mais, de plus, vous avez invité votre interlocuteur à reprendre la parole, à se dévoiler un peu plus ou à se prononcer.

Les mots d'impact

Les mots d'impact sont ceux qui possèdent une charge émotionnelle, parfois forte. C'est le langage du subconscient !

Comme nous le disions, certaines personnes ont appris à prendre de la distance émotionnelle par rapport aux expériences ou aux choses. C'est le cas, par exemple, des médecins qui côtoient la mort tous les jours, et qui ont appris à en parler avec une grande froideur. Observez comment ils peuvent avoir tendance à annoncer le décès d'un proche à sa famille.

Une autre profession a fait des mots d'impact son fonds de commerce, j'ai nommé la publicité. Mais j'aurais pu inclure aussi les commerciaux et d'autres professions qui ont appris à jouer sur nos émotions, comme les journalistes par exemple.

Exemple :

Prenons la "Une" des trois journaux qui titrent sur le même fait divers.

"Un enfant est décédé dans un incendie."

"Un bébé a péri dans les flammes."

"Un nourrisson brûlé vif dans un brasier infernal."

Les trois titres ne vous renvoient certainement pas aux mêmes émotions, n'est-ce pas ? Laquelle vous paraît être la plus violente,

© Philippe Beaujean

émotionnellement ?

Dans l'exemple précédent, l'impact vient de la charge émotionnelle intrinsèque à chaque mot utilisé. Une autre façon de créer de l'impact, c'est de jouer sur les contrastes, en juxtaposant dans une même phrase des mots qui ne vont en principe pas ensemble.

Exemples :

"Le silence assourdissant des autorités face au drame."

"Le Ministre, secrètement toxicomane !" (avec le "secrètement qui pique la curiosité)

"Une fille-mère a donné naissance à des jumeaux."

"Un raid écologique a été organisé par l'association contre les installations de la ville."

L'emphase

L'emphase, c'est le fait de mettre l'accent sur un mot plutôt qu'un autre. Dans une même phrase, selon l'emphase posée, votre interlocuteur interprétera votre intention ou votre demande différemment.

Exemple :

Nous affirmons :

« Joseph m'a mis en défaut devant le comité de direction. »

À cela, il pourrait être répondu :

« Joseph ? », auquel cas, notre interlocuteur souligne son étonnement sur l'auteur des faits reprochés.

« Mis à défaut ? », auquel cas, il exprime son étonnement sur

© Philippe Beaujean

l'action reprochée.

« Devant le comité de direction ? », et dans ce cas, il nous interroge sur les témoins des faits reprochés.

Saisir le sens des mots

L'une des façons d'être congruent, c'est donner leur couleur aux mots. L'idée est d'apprendre à faire correspondre la tonalité de notre voix à la charge émotionnelle des mots que nous tentons de transmettre. Cela renforcera la résonance émotionnelle et donc la charge émotionnelle vécue par notre interlocuteur. C'est d'autant plus vrai si nous choisissons d'utiliser des mots chargés d'émotion. Dans certaines circonstances – par exemple, lorsque notre interlocuteur est submergé par l'émotion et que cela le tétanise –, il peut être utile de décharger les mots de leur impact émotionnel. L'idéal, dans ce cas, serait de choisir des mots "neutres" émotionnellement. D'où l'importance de développer notre vocabulaire et les nuances.

Comment prononceriez-vous les mots suivants ?

Amour – Petit – Long – Surprenant – Fantastique – Calme
Profond – Fâché – Surpris – Fascinant – Curieux – Relax

Adapter le rythme

Spontanément, nous nous adaptons aux rythmes. Ce n'est pas pour rien que les fictions audio-visuelles ont un habillage sonore. Certaines tonalités couplées à certains rythmes nous laissent présager la suite. C'est ainsi, par exemple, qu'à l'audition d'un certain type de musique faite de coups d'archet brefs sur des violons, nous savons immédiatement que quelque chose d'angoissant va surgir dans la séquence en cours. Les rythmes

© Philippe Beaujean

sonores vont jusqu'à influencer notre rythme cardiaque. Ce dernier n'est pas le même si nous écoutons un bon vieux rock plutôt qu'une ballade classique.

Adapter notre rythme peut efficacement accompagner nos propos. Imaginons que nous souhaitions suggérer le calme à une personne speedée, il est peu probable que nous y arrivions en gardant un rythme vocal stressé. Même s'il n'est pas nécessairement avisé de débuter tout de suite par un rythme lent, nous pouvons nous synchroniser sur le rythme de notre interlocuteur, puis progressivement calmer ce rythme jusqu'à atteindre le rythme inspirant l'effet recherché – dans notre exemple, le calme.

© Philippe Beaujean

La communication d'influence : Manœuvrer

Il y a un principe, en influence, qui veut que :

Là où va le regard, va l'énergie !

Qu'est-ce que cela veut dire ?

Imaginons que je vous demande expressément de, *surtout, surtout, surtout !*, ne pas penser à un éléphant rose avec une pipe et un tarbouche qui joue de l'accordéon.

Que voyez-vous ? Eh oui, je sais : un éléphant rose avec une pipe et un tarbouche qui joue de l'accordéon !

Pourtant, je vous avais bien demandé de ne surtout pas penser à cela, alors comment est-ce possible ? Simplement, parce que le cerveau ne "comprend" pas la négation.

En fait, ce n'est pas tout à fait exact. Pour nier quelque chose, le cerveau a d'abord besoin que cette chose existe. Ensuite, il peut mettre une croix dessus. Mais à quoi doit-il donc penser alors ? Rappelez-vous que l'inverse de la "richesse" est la "non-richesse", et non la "pauvreté". Donc, si votre cerveau ne doit pas penser à un éléphant rose, sur quoi doit-il se focaliser ?

© Philippe Beaujean

Une souris verte, une girafe bleue, un requin rouge, une sauterelle jaune… En fait, il y a une infinité de possibilités. C'est trop pour choisir. Donc, le cerveau se concentre sur la seule chose avec laquelle il a été nourri par la conversation : l'éléphant rose !

Ce phénomène peut être utile pour provoquer un échec ou obtenir un résultat.

La communication d'influence consiste donc à orienter le regard de notre interlocuteur sur ce que nous souhaitions qu'il voie, plutôt que sur ce que nous ne voulons pas.

Ce n'est pas une question *grammaticale*. Une phrase, grammaticalement négative peut être une suggestion positive.

> *Exemple simple :*
>
> *"C'est mal !" est une suggestion négative puisqu'elle concentre le regard sur ce que nous ne voulons probablement plus, ici "ce qui est mal".*
>
> *"Ce n'est pas bien !" est une suggestion positive puisqu'elle informe sur ce que nous pourrions vouloir à la place, ici "le bien par lequel remplacer ce qui ne va pas".*

La suggestion négative

La suggestion négative repose sur le fait d'attirer l'attention sur ce qu'on ne désire pas. Nombreux sont les messages, dans notre société, qui sont ainsi "mal" formulés.

> *"Ne courrez pas dans les couloirs !"* en est un bon exemple.
> Mais il y a aussi : *"Ne fumez pas dans le train et dans les gares."*
> Ou : *"Ne jetez pas vos ordures ici."*

© Philippe Beaujean

La suggestion positive

À l'inverse, la suggestion positive focalise l'attention sur ce que nous recherchons. Il est beaucoup plus simple pour notre interlocuteur de nous comprendre, et ainsi à nous donner satisfaction.

> *"Marchez calmement dans les couloirs !"* pourrait utilement remplacer la suggestion négative vue précédemment.
>
> Nous pourrions dire aussi : *"Fumez dans les espaces fumeurs placés près des portes et réservés à cet effet."*
>
> Ou : *"Déposez vos immondices dans la benne au milieu de la rue."*
>
> *Exemple en milieu professionnel :*
>
> *Un jour, sur un plateau téléphonique dédié au "helpdesk", nous recevions significativement plus d'appels, alors qu'il n'y avait pas plus de dossiers.*
>
> *Après une enquête qui nous prit des heures et des heures d'écoute, nous avons pu isoler une petite phrase innocente qui était systématiquement dite par les téléopérateurs en fin de conversation : "Ne vous inquiétez pas, madame, il n'y a pas de problème !"*
>
> *Ce que le cerveau de l'interlocutrice entendait donc, c'est la suggestion "d'inquiétude" et celle du "problème". Il lui fallait donc "s'inquiéter du problème". Et c'est ce qu'elle faisait. Aussi, une heure plus tard, généralement, elle appelait pour prendre des nouvelles du dossier, ce qui encombrait les lignes.*
>
> *Comment avons-nous résolu le problème ? Simplement en changeant la phrase : "Rassurez-vous, madame, tout est en ordre !"*
>
> *En entendant ces mots "magiques", elle ne ressentait plus le besoin de vérifier le bon traitement de sa réclamation.*

© Philippe Beaujean

À propos de l'auteur

Ingénieur commercial

Master Coach personnel et professionnel certifié

Post Maître praticien (Coach) en PNL

Praticien en hypnose ericksonnienne et conversationnelle

Associé chez PhB*Conseillers*, Philippe Beaujean se consacre depuis 1991 à la réussite des entreprises publiques ou privées. Cette vocation lui est venue alors qu'il était encore à l'école de commerce et servait en journée ses clients professionnels au sein de la première banque belge. Avec l'enthousiasme et la fraîcheur de la jeunesse, il se disait que s'il y avait un peu plus de bon sens dans les entreprises, les choses iraient mieux. Il rêvait d'entreprises profitables à visage humain. Il a voulu agir en ce sens.

C'est ainsi qu'il va développer une carrière de consultant, de formateur et de coach au service de grandes entreprises, de PME, mais aussi d'organisations non marchandes telles que des structures de soins. Durant trois ans, il administrera un Centre Européen d'Entreprise et d'Innovation au service d'une sous-région en naufrage économique. Il y accompagne les jeunes entrepreneurs, les spin-offs et les start-up.

Il poursuit sa carrière à travers l'Europe et le monde en apportant son expérience à de vastes missions de conduite de changement centrées sur la

© Philippe Beaujean

performance opérationnelle.

En 2007, las des voyages incessants, il décide de déposer ses valises et s'installe à Rabat. Après avoir pris le temps de découvrir le monde des affaires local et ses spécificités, il participe à la création de PhB *Conseillers* avec l'ambition d'offrir aux organisations de toutes tailles les moyens de progresser et, pourquoi pas, devenir leader mondial sur leur marché.

En 2010, il est approché par une grande école de commerce à Casablanca. Durant deux ans, il prit plaisir à transmettre aux prochaines générations de cadres et de responsables ce que son expérience lui a appris en termes de conduite du changement, de pratique du management, de leadership, d'éthique et de sens de la responsabilité.

S'il continue à offrir des conférences aux étudiants, il est de plus en plus invité par les grandes entreprises pour imaginer et construire l'entreprise du 21e siècle : une entreprise profitable, plus humaine et mieux ancrée dans la cité.

Apprécié pour la cohérence de sa vision et sa capacité à la partager, il est depuis plusieurs années l'invité de conférences ou des plateaux radio.

Poussé par la demande croissante du grand public, il développe également une clientèle privée. Il reçoit à Rabat les hommes et les femmes de tout âge qui font face à des difficultés professionnelles ou des difficultés de la vie, ou qui, tout simplement, souhaitent s'améliorer ou améliorer leur existence.

En 30 ans de carrière, il a su conserver son enthousiasme et son engagement en conciliant performance et humanité.

© Philippe Beaujean

Présentation de PhB*Conseillers*

Chez **PhB***Conseillers*, nous croyons que les entreprises qui réussissent aujourd'hui sont celles qui ont su développer de nouvelles relations avec leurs collaborateurs.

Nous sommes des consultants, des formateurs et des master-coachs seniors certifiés avec une large expérience à l'international.

Nous développons des contenus, des accompagnements et des interventions enrichis des découvertes récentes :

- des sciences du Leadership et du Management
- des Sciences Humanistes
- des Neurosciences
- et de la Psychologie Cognitive et Positive.

Conseil

- Amélioration des performances :
  - opérationnelles
  - commerciales
- Bilan du climat social
- Accompagnement au changement…

Formation

- Création de formation sur mesure
- Management / Leadership
- Communication / Prise de parole
- Coaching / Manager-coach
- Motivation 3.0
- Développement personnel au travail
- Certification Manager-coach
- Commercial / Vente…

Coaching

- Coaching individuel
  - Dirigeants
  - Cadres
  - Commerciaux
- Coaching collectif
- Teambuilding
- Appreciative Inquiry
- Coaching de vie…

© Philippe Beaujean

Pour tout renseignement sur nos activités ou pour un devis,
écrivez à **contact@phbconseillers.ma**
ou appelez le **+212 611 332 932**

© Philippe Beaujean

Cet ebook vous a plu ? Vous aimeriez être tenu au courant des prochaines publications ? Consultez régulièrement notre site web SkillsAcademy.ma

© Philippe Beaujean

Les e-books blancs de **PhB***Conseillers* – Août 2024