

La pyramide de communication

Introduction

En tant que manager d'équipe, la communication est votre instrument le plus important. Les effets de votre communication sont d'autant meilleurs que votre processus de communication est soutenu par des interventions appropriées. En usant de vos interventions judicieusement, vous pouvez aborder les sentiments, interroger les convictions et soutenir les processus en amenant vos interlocuteurs à trouver la solution ou l'éclairage adéquat. Intervenir avec effet s'utilise aussi lors de dialogue, aide à mieux comprendre les points de vue différents et à améliorer la qualité du contenu de l'entretien. Grâce à des interventions courtes et ciblées, les rencontres et discussions se déroulent mieux et plus rapidement.

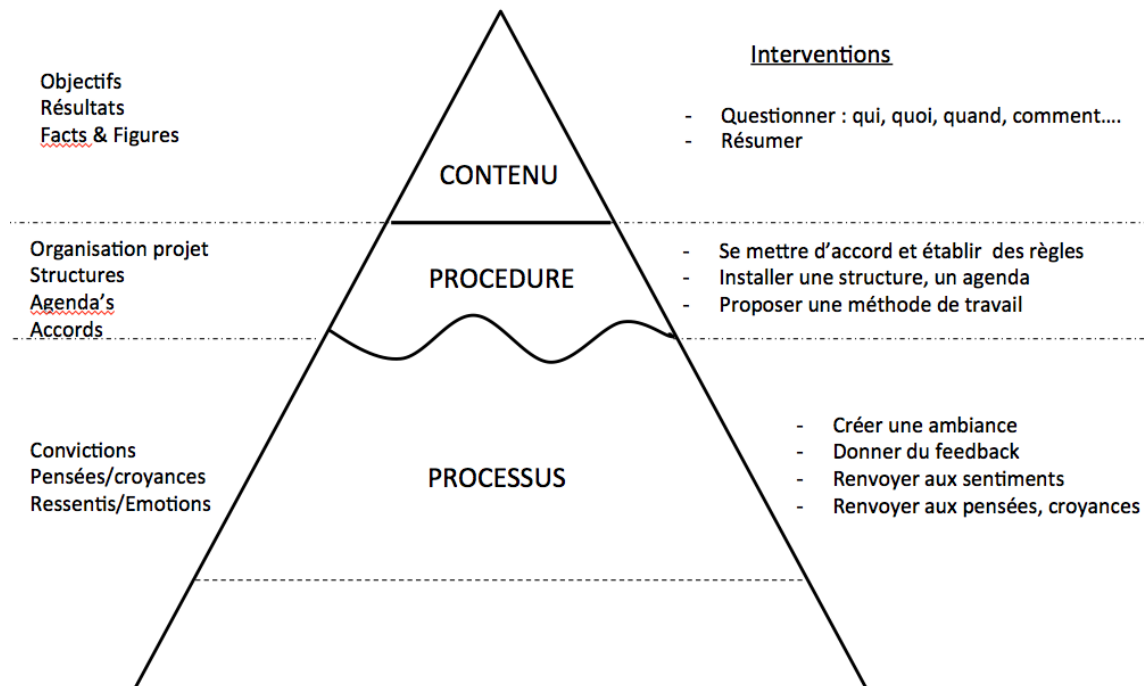
Trois couches dans la communication

Pour bien soutenir un échange, c'est important de faire la différence entre plusieurs niveaux:

1. le contenu de ce qu'une personne exprime;
2. la procédure ou la manière avec laquelle une chose est racontée et comment l'entretien se déroule;
3. le processus, les implications entre l'orateur et les auditeurs, et les sentiments pendant la communication.

Ces trois couches sont toujours présentes lorsqu'il y a une communication.

Nous les séparons conceptuellement pour mieux les comprendre. Le manager d'équipe choisira le niveau sur lequel va porter son intervention:



Le choix d'illustrer ces 3 niveaux par une pyramide n'est pas un hasard. Le processus y est à la base: il forme le fondement de la communication. Sans un bon processus, il n'y aura pas de procédure effective. Et sans un bon processus et des procédures claires, il n'y aura pas qualité de contenu. Autrement dit : l'émotion passe avant la raison; le processus passe toujours avant le contenu.

Nous abordons maintenant les interventions possibles pour les différents niveaux.

CONTENU

Une intervention de niveau 1 porte sur le contenu de ce qui est abordé, le sujet de la conversation, son thème central. Le contenu veut dire, par exemple, les aspects techniques, les faits, les données, les chiffres, des schémas, et statistiques. Les questions à poser sont du type "qui, quoi, comment, où". Exemple "Qui est responsable pour l'atteinte de ce résultat?" et "Que signifie une attitude-coach pour un manager d'équipe?"

PROCEDURE

En utilisant le niveau d'intervention 2, vous allez aborder la manière dont la discussion se déroule, suivie d'une question, une proposition ou un accord.

Ce niveau représente, entre autres, agendas et ordres du jour clairs qui sont partagés et collectivement soutenus ainsi qu'une structure dans le déroulement de l'entretien qui soit limpide et soutenante.

Exemple : "Je remarque que vous ne parlez que de la résistance qui accompagne systématiquement toute décision de réductions de coûts. Il me paraît utile aussi d'échanger nos idées sur ce que nous pensons pouvoir réellement réaliser comme objectifs d'efficacité. *Je propose que chacun en dise un bref quelque chose.*" La dernière phrase de cet exemple est en fait une proposition de procédure.

Le fait de résumer vous donne également l'opportunité de faire des propositions de procédure. Il est bien évident que chacun trouvera plaisant de retrouver l'essence de son histoire dans le résumé. Vous pouvez ensuite passer à la deuxième question ou au deuxième thème, etc...

Exemple : " Tu trouves donc important que nous tenions compte des équipes de production. C'est sans doute une bonne idée d'investiguer si d'autres groupes y auront de l'intérêt également".

La procédure est donc le moyen d'aménager le processus de communication pour permettre d'aller plus loin dans le contenu.

PROCESSUS

Le niveau 3 ('processus') est le plus compliqué. La plupart de ce qui se joue lors d'une communication est difficile à voir ou même carrément invisible. Les signaux non-verbaux nous aident souvent à comprendre pourquoi quelqu'un dit quelque chose. Le ton employé, le rythme et la gestuelle (signaux para-verbaux) nous en disent également beaucoup à propos de ce que quelqu'un veut réellement dire. Certaines études indiquent que 80% de notre message est transmis via le non-verbal (!). Bien regarder et bien écouter fournissent toujours énormément d'information « sur le processus ».

Mais au fond, qu'est-ce qui se joue précisément à ce niveau? Voici trois catégories de facteurs :

Les Opinions

Nous différencions trois sortes d'opinions:

1. « trouver que » : vous formulez une réflexion à propos d'un sujet, une proposition, une situation, une idée.
2. « juger de *quelque chose* » : un avis peut évoluer vers une décision, un jugement. Ca peut aller jusqu'à l'approbation ou le rejet de quelque chose. Exemple : « Ce n'est pas du tout une bonne idée » ou « Je suis d'accord avec toi, c'est la bonne décision à prendre. »
3. « évaluer, juger *quelqu'un* » : ici, il s'agit de poser un jugement sur une personne et non plus une chose, une proposition. Exemple : « Je n'ai encore jamais rien vu de bien sortir de ses mains. Il n'est pas bon dans son domaine. »

Les Emotions

Les émotions proviennent des pensées qui se forment autour d'une situation. Elles sont causées par des convictions ou des opinions. Des exemples de ressentis sont : la peur, la colère, la peine, la joie.

Les émotions sont des sentiments que vous pouvez observer relativement simplement grâce à leur taux de violence : accès de colère, fureur, pleurs et rire (rire détendu). Les sentiments peuvent également être emballés dans un certain cynisme, dans des sarcasmes ou dans des moqueries. Les émotions fortes causent la production de certaines hormones qui induisent que vous écoutiez sélectivement. Vous entendez alors uniquement la confirmation des pensées qui génèrent ces émotions. Et cela renforce à nouveau ces émotions.

Le Pouvoir

Une des parties les moins explorées et comprises du niveau « processus » est la force du pouvoir. Vous pouvez avoir du pouvoir sur base de votre statut ou votre position. Nous faisons une différence entre pouvoir et influence. Dans les grandes lignes, on peut dire que le pouvoir est dans les mains de ceux qui décident (ex. les managers dans la ligne hiérarchique). L'influence est exercée par des personnes qui doivent laisser les décisions à d'autres (ex. fonctions staff, conseillers).

Lorsque vous placez une intervention au niveau du processus, vous entrez dans la sphère des émotions, des opinions, du pouvoir que le concerné « expose » - même si ce n'est pas expressément voulu. Nous appelons ce genre d'intervention « refléter, donner un effet-miroir ». Refléter est le fait de résumer/reproduire l'opinion ou le sentiment de l'autre. Pour pouvoir refléter, il vous faut donc être bien attentif à ce qui est dit et aussi à ce qui se passe entre les lignes. L'essentiel de ce qui se passe n'est bien souvent pas ce qui ressort du sens littéral des mots, mais d'une combinaison de ceux-ci à la gestuelle, le volume ou le débit du langage.

Voici quelques courts exemples de 'réflexion' par catégorie :

Opinion : « Vous trouvez que cela ne peut plus durer avec ces retards »

Emotion : « Au fond, vous êtes terriblement soulagé qu'il ait quitté la division »

Pouvoir : « En fait, cela fait déjà longtemps que vous avez pris une décision » (pouvoir sur base de la position), « nous devons donc compter sur votre expérience, si je comprends bien » (pouvoir sur base de l'expérience).

Dans ce niveau 'processus', nous mettons à part ce qui concerne les phénomènes de *mensonges, jeux de pouvoirs, politique, conflits et secrets*. Ces éléments représentent des attitudes anormales dans une équipe ou un contexte de travail. Il arrive même que les conflits ne soient plus visibles ou soient déniés. Si l'un ou l'autre de ces phénomènes apparaissent dans le contexte de travail, il n'y aura pas moyen d'arriver à une collaboration effective ou efficace pour aborder le contenu. Les méthodes pour faire émerger ces éléments et les rendre discutables sont, entre autres : la confrontation, la mise à découvert par révélation ou réclamation. *Ce HO ne porte pas sur ces points.*

IMPORTANT :

1. Pour rester au niveau de 'processus', *vous ne posez pas de questions !* Les questions amènent au niveau 'contenu'. Vous donnez juste une brève description de ce que vous voyez (ou croyez voir), vous entendez (ou croyez entendre), vous ressentez.
2. Un second tabou : *la question du pourquoi*. En clair: vous la laissez autant que possible de côté. La question du pourquoi appelle toujours chez l'autre un mécanisme de défense. On veut expliquer et éclaircir. Si vous voulez savoir pourquoi quelqu'un fait quelque chose, vous avez deux choix. Le premier, c'est de demander : «*Qu'est ce qui a fait que tu as pris cette décision tout seul ?* ». La seconde, c'est de soumettre, par tentative, une supposition : «*Je comprends de ce que vous dites que vous trouviez embêtant de discuter et décider de ce point avec l'ensemble de l'équipe* ».

La seule manière de se sentir à l'aise avec les niveaux d'intervention de la pyramide de communication est de pratiquer, pratiquer et encore pratiquer.