

Êtes-vous prêt à faire le ménage dans vos habitudes de communication ?

« Nous influençons la manière dont les autres se comportent avec nous. » – Phillip McGraw

Imaginez une conversation entre deux robots dépourvus de sentiments, d'émotions et d'orgueil : tout serait dit, l'information circulerait librement, et les conflits n'éclateraient pas. Dans le monde réel, cependant, c'est tout à fait différent : tout est dit (ou presque !), mais pas de n'importe quelle manière ! Nous ne communiquons pas toujours nos intentions ni ne nous expliquons de manière claire et sans ambiguïté. Lorsque nous attendons des autres qu'ils lisent nos pensées ou qu'ils « lisent entre les lignes », les malentendus sont inévitables.

Les leaders savent faire preuve d'agilité et de finesse dans leur communication. Ils sont attentifs au message (contenu et sous-entendus) ainsi qu'au moyen (ton de voix, formulation). Ils comprennent que la communication requiert une précaution. La communication est un jeu à deux : chaque personne doit parler et écouter !

Selon William Hitt dans *The Leader-Manager*, les leaders remarquables reconnaissent les barrières qui entravent la communication et cherchent à les surmonter. Ils sont pleinement présents, écoutent attentivement et activement, évitent de confirmer leur propre opinion à tout prix et s'abstiennent de porter des évaluations ou des jugements précipités pendant les échanges. Les leaders démontrent agilité et finesse dans leurs communications, en prêtant attention au contenu du message (incluant les intentions et les émotions) ainsi qu'au messager (ton de voix et formulation).

Dans son ouvrage *Leader Effectiveness Training*, Thomas Gordon identifie divers obstacles à une communication efficace, illustrés par des exemples tirés du monde du travail et de la vie quotidienne.

1. Donner des ordres

- Travail : « Fais le ménage de ton bureau, finalise ce rapport et rejoins-moi à la conférence dans cinq minutes. »
- Quotidien : « Cesse de te plaindre constamment ! »

2. Proférer des menaces ou laisser sous-entendre des conséquences

- Travail : « Si ton évaluation de rendement n'est pas bonne, tu peux dire adieu à ta promotion. »
- Quotidien : « Si tu ne me rends pas service, je vais le retenir. »

3. Poser des jugements de valeur, désapprouver

- Travail : « Ce que tu as fait est inadéquat. »
- Quotidien : « Tu n'as pas vraiment fait ça ! Ça n'a pas de bon sens. »

4. Offrir des conseils non sollicités

- Travail : « La meilleure solution dans ton cas est de parler à ton patron. »
- Quotidien : « Si tu veux mon avis, tu devrais lui dire la vérité. »

5. Débattre, contredire

- Travail : « Tu crois ça ? Ce n'est pas ce que dit la plus récente étude à ce sujet. »
- Quotidien : « Tu ne sais pas de quoi tu parles ! »

6. Généraliser et dénigrer

- Travail : « Tu n'as pas l'aisance nécessaire pour animer les réunions. »
- Quotidien : « Comment fais-tu pour toujours prendre les mauvaises décisions ? »

7. Prendre en pitié, se vouloir rassurant et réconfortant

- Travail : « Pauvre toi. Je ne sais pas ce que je ferais à ta place dans cette situation. »
- Quotidien : « Oh, je sais ce que tu ressens. Ne t'inquiète pas, tu vas t'en sortir. »

8. Mener un interrogatoire

- Travail : « Où étais-tu ce matin au lieu d'assister à la réunion ? Que faisais-tu ? Avec qui ? Quand comptais-tu m'en avertir ? »
- Quotidien : « Qu'est-ce que tu as fait ensuite ? Quelle a été sa réaction ? Que s'est-il passé ? As-tu réussi finalement ? »

9. Dériver du sujet ou ramener tout à soi

- Travail : « Je comprends que tu te sentes débordé, mais tu n'es pas le seul. As-tu vu la pile sur mon bureau ? Je ne sais même pas comment je vais faire pour boucler ces dossiers pour la fin de la semaine. »
- Quotidien : « Je vois que tu es fier. Ça me rappelle lorsque j'ai obtenu mon diplôme. Je me sentais tellement fier et épanoui. »

Est-ce que l'un d'entre eux vous semble familier ? Avez-vous les qualités nécessaires pour communiquer comme un leader exemplaire ? Pouvez-vous surmonter les obstacles à une communication efficace ? Testez-vous en relevant ce défi.

Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, comment estimez-vous votre capacité d'écoute ? Expliquez votre réponse dans votre journal d'apprentissage.

Votre défi

Ce défi vise à accroître votre conscience des habitudes de communication inefficaces que nous adoptons souvent inconsciemment. Il vous encourage à dresser un inventaire de ces comportements pour mieux les identifier. Chaque matin, examinez la liste des neuf comportements de communication négatifs. En fin de journée, identifiez ceux que vous avez manifestés. Demandez à une personne de confiance ou à votre équipe de vous aider à repérer ces habitudes. Notez vos observations dans votre journal d'apprentissage pour suivre votre progression.

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Quels comportements étaient les plus fréquents dans vos conversations ? Lesquels étaient les moins fréquents ?
2. Quels autres comportements qui ont entravé votre communication avez-vous adoptés ?
3. Dans quel contexte (famille, école, travail, amis, etc.) avez-vous le plus souvent adopté ces comportements ? Pourquoi ?
4. Réfléchissez à un leader que vous admirez particulièrement. À quelle fréquence avez-vous observé qu'il adoptait ces comportements ? Décrivez les comportements de communication positifs que vous l'avez vu adopter.
5. Comment un leader peut-il aider les membres de son équipe à éviter ces habitudes de communication ?

Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous allez entreprendre dès maintenant pour vous éloigner des comportements de communication négatifs que vous avez tendance à adopter. Expliquez comment vous saurez que vous avez réussi.

Roger : Dirais-tu que tu as de mauvaises habitudes en communication, Roxanne ?

Roxanne : Je pense être généralement une bonne communicatrice, mais j'ai identifié quatre lacunes principales. D'abord, quand quelqu'un me confie quelque chose, j'ai tendance à lui prodiguer des conseils. C'est probablement une habitude professionnelle, car mes employés viennent souvent me consulter pour résoudre des problèmes. Parfois, je coupe la parole à mes interlocuteurs, interrompant ainsi leurs confidences involontairement. Ensuite, j'ai souvent le réflexe de ramener la conversation à moi-même dès qu'il y a une pause, pensant que j'ai quelque chose d'utile à raconter. Ça transforme souvent une discussion centrée sur l'autre en une conversation à propos de moi, ce qui peut être gênant à réaliser. Enfin, quand quelqu'un cherche à me parler, je peux perdre ma concentration et me laisser distraire par la première chose qui attire mon attention – généralement mon téléphone portable. L'un de mes employés m'a d'ailleurs fait remarquer cette tendance récemment, alors j'essaie maintenant de

le garder hors de vue lorsque je discute avec quelqu'un. Et toi, Roger, quelles sont tes mauvaises habitudes ?

Roger : Ouf, je pense que je suis un communicateur moins efficace que toi. J'ai tendance à me dévaloriser dans mes conversations avec les autres. Mon manque de confiance me pousse à être trop modeste et à parler de mes erreurs, même quand ce n'est pas nécessairement le cas. Je réagis souvent ainsi quand je me sens stressé ou intimidé. En plus, il m'arrive de perdre le fil de mes pensées quand quelqu'un me parle. Je commence à analyser ce qu'il dit, mais je me retrouve rapidement à penser à autre chose. Enfin, je peux paraître distant quand je suis mal à l'aise. Je fuis alors le regard des autres et réponds très brièvement aux questions. En te parlant, je me rends compte que beaucoup de mes lacunes viennent de ma confiance en moi. C'est assurément quelque chose sur lequel je dois travailler !

Roxanne : Nous avons tous des efforts à faire pour améliorer nos compétences en communication. Le premier pas est de reconnaître nos faiblesses et de vouloir les améliorer.