

DALE CARNEGIE

ET ASSOCIÉS

COMMUNIQUER : VOTRE VOIE VERS LE SUCCÈS



INÉDIT



DALE CARNEGIE & ASSOCIÉS

*Communiquer :
votre voie vers le succès*

TRADUIT DE L'ANGLAIS (ÉTATS-UNIS) PAR LUCILE DÉBROSSE

LE LIVRE DE POCHE

PRÉFACE

La communication est un échange

Il existe quatre manières, et seulement quatre, d'entrer en contact avec le monde. Ce sont ces quatre interactions qui nous définissent et nous caractérisent aux yeux des autres : nos actions, notre apparence, nos discours et la façon dont nous les prononçons.

Dale CARNEGIE

De nos jours, la communication – ce que nous disons et comment nous le disons – joue un rôle déterminant dans nos succès ou nos échecs. Les grands chefs d'État comme les grands chefs d'entreprise s'illustrent par leur capacité à communiquer efficacement avec les autres.

Ce talent n'est pas nécessairement inné. Pour peu d'en avoir la volonté et la détermination, nous pouvons tous devenir de meilleurs communicants. Nos échanges avec notre supérieur, nos partenaires, nos clients et même nos amis et proches s'en trouveront plus fructueux.

Imaginez-vous être capable de communiquer avec plus de force et de passion. De transformer ce qui s'annonçait comme une réunion ennuyeuse en un dialogue dynamique et productif. De galvaniser vos collaborateurs, d'amener vos équipes à tenir les délais, à dépasser les objectifs.

De nombreuses situations du quotidien peuvent être sources de malentendu ou d'incompréhension. Le jargon qu'on utilise avec les collègues de travail créera par exemple la confusion chez ceux qui n'appartiennent pas à notre milieu professionnel.

Lorsqu'on organise sa pensée avec concision, on se met au niveau de ceux qui nous écoutent, car nos interlocuteurs sont toujours plus réceptifs à un discours clair et ordonné.

Tout professionnel doit savoir exprimer ses opinions avec clarté, concision et conviction, y compris au pied levé. Ces interventions improvisées requièrent une certaine dose de courage et de confiance en soi, mais aussi la capacité d'organiser ses pensées rapidement afin de les restituer de façon cohérente et persuasive.

La communication ne fonctionne pas à sens unique. Il ne s'agit pas simplement d'un locuteur qui transmettrait un message à un interlocuteur. Pour être efficace, elle doit reposer sur une interaction permanente entre les différents acteurs. L'émetteur doit être attentif aux signaux que lui renvoie le destinataire. Il s'assure que le message adressé est bien assimilé et accepté. Il pose ainsi des questions, observe son interlocuteur, lève toute ambiguïté et veille à ce que les réajustements soient compris. Il doit chercher l'approbation du destinataire afin d'obtenir sa volonté sincère d'accomplir la tâche assignée.

En suivant ces règles de communication fondamentales, non seulement vous transmettez votre message de façon plus efficace, mais vous obtiendrez dans les délais impartis un travail de meilleure qualité. Vos collaborateurs seront plus productifs et épanouis, et vous éprouverez vous-même davantage de satisfaction à endosser votre rôle de manager.

Ce livre vous donnera toutes les clés pour améliorer votre communication orale et écrite – étape essentielle vers votre accomplissement personnel au travail et dans les autres aspects de votre vie.

Vous apprendrez à perfectionner votre communication orale dans vos échanges individuels avec votre entourage – ce qu'on appelle l'« art de la conversation ». Vous verrez également comment aborder un discours auprès d'un large auditoire ou présenter un rapport devant un groupe de travail ou un comité restreint.

Vous écouterez mieux votre interlocuteur pour comprendre réellement son message. Vous verrez comment votre langage corporel souligne ou dessert votre propos et comment interpréter le langage corporel de votre auditoire.

Vous rendrez vos communications écrites (lettres, notes de service, e-mails, SMS...) claires, concises, complètes et plus attractives pour vos lecteurs.

Pour tirer le meilleur parti de ce livre, lisez-le d'abord dans son intégralité pour vous imprégner des concepts généraux de transmission et de réception de l'information. Puis relisez les chapitres un à un et commencez à en appliquer les conseils dans chaque domaine concerné. Vous deviendrez bientôt un meilleur communicant et ferez vos premiers pas sur la voie du succès.

Arthur R. PELL
éditeur

CHAPITRE 1

Transmettre efficacement son message

« Je ne comprends pas, fulmine Don M. Je lui ai exposé en détail le travail que j'attendais. Il m'a assuré que c'était clair, mais le résultat est catastrophique. Tout est à refaire. »

Combien de fois cela vous est-il arrivé ? Vous donnez des instructions précises à un subordonné, vous expliquez un concept à un associé ou décrivez une procédure à un client. Vous le quittez avec le sentiment d'avoir été compris, mais découvrez plus tard qu'il n'en était rien. Tous ces tracasseries et ce temps perdu seraient évités si l'on pouvait s'assurer que le message perçu est bien celui qu'on souhaitait véhiculer.

LE MESSAGE EST-IL RÉELLEMENT COMPRIS ?

À votre avis, quelle question a posée Don après avoir donné ses instructions ? Vous avez bien deviné : il a demandé à son employé s'il avait « compris ». Et que croyez-vous qu'il ait répondu ? Vous aurez là encore deviné : l'employé a acquiescé. Une telle affirmation ne garantit pas que tout est clair dans l'esprit de vos interlocuteurs. Certains répondent de façon positive, parce qu'ils pensent bel et bien avoir compris. Mais leur interprétation peut différer complètement de votre intention initiale et vous vous apercevrez trop tard que le message n'était pas du tout passé.

D'autres ne saisissent qu'une partie du message et croient en avoir compris la totalité. D'autres encore n'osent pas dire à leur supérieur

qu'ils sont dans le flou et essayent de se débrouiller tout seuls. Dans tous ces cas de figure, le défaut de communication entraînera certainement erreurs, malentendus, temps perdu et crispations – pour un résultat décevant.

Comment les bons communicants parviennent-ils à véhiculer leurs idées ? Observons les résultats d'une étude menée auprès de chefs de service, contremaîtres, directeurs commerciaux et responsables administratifs.

Betty M., gérante d'une agence de voyages à New York, indique par exemple qu'elle ne demande jamais à un employé s'il a compris ses instructions. Elle l'invite plutôt à expliquer ce qu'il va faire : « Je pose quelques questions-tests. Quand je confie un projet à un agent, je lui décris mes attentes, puis je lui demande de m'exposer sa démarche. Si la réponse ne correspond pas à ce que j'avais en tête, nous pouvons réajuster le tir ensemble, avant que cela ne devienne un problème. Si le projet est particulièrement complexe, je soumetts l'employé à plusieurs cas de figure : « Que feras-tu dans tel cas ? » ou « Supposons que telle situation survienne ? ».

Betty s'occupe entre autres d'enseigner au personnel la prise de réservation ainsi que l'achat et l'émission de billets d'avion sur ordinateur. « Pour m'assurer de l'efficacité d'un employé, je ne me contente pas de l'interroger, mais je lui demande de me montrer comment il gérerait tel ou tel problème sur son ordinateur. En le faisant utiliser son outil de travail, je peux me rendre compte de ce qu'il sait faire. »

LE MESSAGE EST-IL ACCEPTÉ ?

La compréhension est un critère essentiel pour une communication efficace, mais il en est un autre tout aussi important : l'acceptation. Un responsable annonce à sa collaboratrice qu'elle doit rendre son travail pour 15 heures l'après-midi même. L'employée a très bien compris ce qu'on attend d'elle, mais elle se dit que c'est hors de question. Pensez-vous que le travail sera accompli d'ici à 15 heures ? Probablement pas. On ne fournit pas les efforts nécessaires pour tenir un tel délai à moins d'avoir le sentiment que l'objectif est raisonnable et réalisable.

Louise R., propriétaire et gérante d'une entreprise d'entretien des bâtiments à Rock Hill, en Caroline du Sud, a développé une approche participative pour gérer ce type de situation. Elle réunit ses équipes et explique ses attentes et les raisons d'un délai si serré. Elle demande ensuite aux employés s'ils pensent que l'objectif est réalisable et recueille leurs suggestions. Les solutions proposées sont souvent plus pertinentes que ce à quoi le management avait pensé de son côté. Mais il ressort parfois de ces concertations qu'un délai ou qu'une aide supplémentaire est nécessaire et que le planning était trop optimiste. Parce que ses employés se sentent valorisés et écoutés, Louise obtient davantage de coopération dans ces moments de rush qui exigent tous leurs efforts, leur énergie et leur implication.

PRÉPAREZ VOTRE INTERVENTION

Que vous vous adressiez à un groupe ou à une seule personne, réfléchissez en amont à la teneur et à la forme du message que vous souhaitez délivrer. Vous n'aurez pas toujours ce loisir et devrez parfois improviser, mais, le plus souvent, vous disposerez au moins d'un court délai pour vous préparer.

Maîtrisez votre sujet

Au travail, vous aborderez habituellement des sujets que vous connaissez : les questions liées à votre poste, à votre domaine d'expertise ou au fonctionnement de l'entreprise. Assurez-vous néanmoins d'avoir en tête toutes les informations disponibles et d'être paré pour répondre à toutes les questions.

On vous demandera de temps en temps de vous exprimer sur des sujets que vous ne maîtrisez pas. Vos supérieurs vous chargent par exemple de vous renseigner sur un nouveau logiciel dont l'entreprise envisage de faire l'acquisition.

- Glanez toutes les informations disponibles sur le sujet. Apprenez-en dix fois plus que nécessaire pour votre présentation.
- Listez les plus et les moins, les solutions, etc.

- Que votre présentation s'adresse à une personne (votre patron, par exemple) ou à un groupe de responsables ou d'experts, soyez en mesure de répondre à toutes les questions qui pourraient survenir.

Adaptez-vous à votre auditoire

Même le communicant le plus doué échouera à faire passer son message si son interlocuteur n'est pas en mesure de le comprendre. Une communication réussie repose pour moitié sur l'aptitude à cerner son public. Choisissez des mots à sa portée. Si les personnes à qui vous vous adressez possèdent un savoir technique, vous pouvez employer votre terminologie spécialisée : elle ne posera aucune difficulté. Mais si vous devez aborder un sujet pointu devant un auditoire novice, laissez tomber le jargon technique. Si vos interlocuteurs ne comprennent pas le vocabulaire employé, votre message se perdra en route.

Prenons l'exemple de Charles, un ingénieur. Dans le cadre de son travail, il échange habituellement avec d'autres ingénieurs en utilisant la terminologie consacrée. Imaginons à présent qu'il soit invité à faire une présentation devant le service financier de l'entreprise pour solliciter un investissement dans un nouveau projet. Il incombe à Charles, et non à son auditoire, de s'assurer que le message est bien reçu. À lui de vulgariser son sujet autant que possible pour se mettre au niveau de ses interlocuteurs. S'il ne peut éviter certains termes techniques, il doit prendre le temps de les éclaircir lors de leur première utilisation, voire lors des suivantes si le besoin s'en fait sentir.

Homme convaincu malgré lui garde toujours le même avis.

Dale CARNEGIE

PARLEZ CLAIREMENT

Nous avons déjà tous fait la pénible expérience d'écouter un orateur qui marmonne, parle trop vite ou trop lentement, ou avec un fort accent. Articulez clairement, autrement une bonne partie de votre message ne parviendra pas à ses destinataires. Les défauts d'élocution se corrigent assez aisément. Nous y reviendrons au chapitre 4.

LE LANGAGE CORPOREL

Les comportements qu'on adopte inconsciemment peuvent avoir un très fort impact sur la façon dont les autres nous perçoivent. Une étude menée par des sociolinguistes sur les interactions en face à face a montré que seuls 7 % des informations transférées entre les locuteurs passaient par les mots prononcés. Environ 38 % reposaient sur des caractéristiques vocales – intonations, pauses, emphases, etc. Le reste, soit pas moins de 55 % du message, nous parvient à travers des signaux visuels : le langage corporel. Le plus souvent, on ne mesure pas l'importance de cette communication non verbale dans l'image qu'on donne de soi.

LA POSTURE

Une bonne (ou mauvaise) posture se voit de loin et s'imprime instantanément dans le cerveau émotionnel du spectateur. Elle est plus immédiatement perceptible que d'autres signaux non verbaux, car elle engage tout le corps.

Des études ont montré qu'on trouvera plus populaire, ambitieuse, confiante, amicale et intelligente une personne avec une excellente posture qu'une autre ayant une attitude plus relâchée. Au début, votre nouvelle posture vous semblera sans doute inconfortable ou artificielle. Tenez-vous droit, redressez les épaules et veillez à garder une position des membres inférieurs harmonieuse.

De toutes les expressions du visage, le sourire est l'expression la plus influente. Il peut rendre votre interlocuteur plus réceptif à votre point de vue. Lorsque vous souriez, il sourit presque toujours en retour. Plus qu'un simple effet miroir, il traduit le sentiment de chaleur et de bien-être que suscite chez lui votre propre sourire.

Mieux vaut cependant s'abstenir plutôt que de contracter artificiellement les seuls muscles de la mâchoire. Un sourire sincère engage tout le visage et apparaît spontanément, lorsque la conversation suscite en nous des pensées positives.

Lorsque vous souriez à votre interlocuteur, vous lui faites subtilement savoir que vous l'appréciez, au moins dans une

certaine mesure. Il recevra le message et ne vous en appréciera que d'autant plus. Souriez, vous n'avez rien à perdre.

Dale CARNEGIE

Le contact visuel

Regarder son interlocuteur est un gage d'honnêteté. Cela indique une certaine confiance et un intérêt pour lui. L'absence de contact visuel est habituellement interprétée comme un signe de peur, de malhonnêteté, d'hostilité ou d'ennui.

Il a été montré que, lors d'entretiens d'embauche, les candidats donnent des réponses plus complètes et significatives quand la personne qui les interroge soutient leur regard. En cours, les élèves comprennent et mémorisent d'autant mieux que l'enseignant maintient un contact visuel avec eux. Ne fixez pas votre interlocuteur dans les yeux, mais regardez tout son visage.

Nous verrons au chapitre 3 comment interpréter le langage corporel de ceux qui nous écoutent.

COMBINEZ MESSAGES SONORES ET VISUELS

Nous captons les informations de notre environnement par nos cinq sens. L'odorat, le goût et le toucher nous donnent une certaine perception, mais la plupart des données que notre cerveau analyse proviennent de l'ouïe et de la vue – l'audio et la vidéo. En fusionnant audio et vidéo, la télévision a créé une véritable révolution. Ceux d'entre nous qui ont grandi devant le petit écran sont accoutumés à recevoir simultanément des signaux visuels et sonores. En lui appliquant cette diffusion simultanée sur deux canaux, vous transmettez votre message plus efficacement.

Ne vous contentez pas de dire, montrez !

En formant son personnel à la gestion des déclarations de sinistre, Jeanne s'est rendu compte qu'elle se fait beaucoup plus facilement

comprendre lorsqu'elle dessine un diagramme pour accompagner son propos. Chaque étape est représentée par un rectangle et la progression de l'une à l'autre soulignée par une flèche.

Steve a appris à ses dépens qu'il ne suffisait pas de dire à ses employés comment faire leur travail pour qu'ils apprennent le métier. Pour être efficace, il devait les guider sur place à travers tout l'entrepôt, ce qui prenait un temps considérable. Il a simplifié son enseignement en créant une réplique miniature des réserves qui permet à ses apprentis de visualiser les espaces, tandis qu'il décrit les tâches qu'ils auront à effectuer.

De nombreux managers ont dans leur bureau un tableau qui fournit un support visuel à leurs communications orales. En soulignant leurs propos par des graphiques, des diagrammes ou des schémas, leur message devient beaucoup plus efficace. Nous avons tendance à mémoriser une information plus vite et plus longtemps lorsqu'elle est associée à des images.

L'un des plus éminents professeurs de l'école de journalisme de l'université de Syracuse était également dessinateur humoristique. Il émaillait ses cours magistraux de petits dessins et caricatures. Ses collègues fustigeaient son manque de professionnalisme. « Il ne fait qu'amuser la galerie », affirmaient-ils. Certes, les étudiants se réjouissaient de ces méthodes peu conventionnelles, mais ils ingurgitaient au passage beaucoup plus de savoirs que lors de n'importe quel autre cours. Et ils se rappelaient encore des années plus tard ce qu'ils avaient appris.

Nous verrons au chapitre 5 comment souligner efficacement son propos par une aide visuelle.

Votre but est d'amener votre auditoire à voir ce que vous avez vu, à entendre ce que vous avez entendu, à éprouver ce que vous avez éprouvé. Des détails pertinents et des descriptions concrètes et colorées sont le meilleur moyen de recréer la scène telle qu'elle s'est produite et de la dépendre pour vos interlocuteurs.

Dale CARNEGIE

CRÉEZ DES IMAGES VISUELLES AU TÉLÉPHONE

Lors d'une conversation téléphonique, il est impossible d'avoir recours à un support visuel. On peut néanmoins faire « voir » ce qu'on veut dire à l'aide de descriptions imagées. Elles permettent à votre interlocuteur de se représenter mentalement votre propos.

Si on vous demande comment se rendre dans vos bureaux, vous répondrez peut-être : « Sur l'autoroute I-95, prenez la sortie 23 pour Mulberry Street. Empruntez la bretelle sur votre droite jusqu'au quatrième feu de signalisation. Tournez à gauche dans 17th Avenue. Comptez douze pâtés de maisons puis tournez à droite dans Smith Road. Avancez encore sur cinq pâtés de maisons et vous êtes arrivés : nous sommes au 2345 Smith Road. »

C'est plutôt clair. Mais essayez à présent d'agrémenter vos indications de quelques aides visuelles : « Sur l'autoroute I-95, prenez la sortie 23 pour Mulberry Street. Empruntez la bretelle sur votre droite jusqu'au quatrième feu de signalisation. Vous avez une station-service sur votre gauche et un McDonald's sur votre droite. Tournez à gauche dans 17th Avenue. Avancez jusqu'à la caserne de pompiers, au croisement avec Smith Road. Tournez à droite dans Smith Road. Vous verrez bientôt un bâtiment en briques jaunes sur votre gauche : c'est là que sont nos bureaux, au 2345 Smith Road. »

N'est-ce pas beaucoup plus facile ? Votre visiteur n'a pas à compter les feux de signalisation ou les pâtés de maison ni même à guetter les noms de rues. Il peut s'appuyer sur les repères visuels que vous lui avez décrits.

Dépeignez le futur

Les bons vendeurs utilisent des descriptions imagées. Audrey vend des ordinateurs. L'un de ses clients potentiels lui confie qu'il est surtout préoccupé par le désordre qui règne dans son bureau : « Il y a des piles de papiers et de dossiers dans tous les coins, se plaint-il. Et je n'arrive jamais à mettre la main sur les dossiers que je cherche – ils sont probablement enfouis quelque part sous ce bazar. »

Après avoir décrit les caractéristiques techniques des ordinateurs vendus par son entreprise, Audrey ajoute : « Imaginez-vous dans six

mois. Vous entrez dans votre bureau. Il n'y a aucune pile de papiers sur les chaises ou les bureaux. Vos employés travaillent tous à leur ordinateur. Vous avez besoin d'un certain dossier. Vous vous asseyez à un poste et entrez son nom. Le résultat apparaît instantanément à l'écran. Aucune attente. Aucune frustration. »

Audrey dépeint à son client une image du futur. Le manager n'a pas besoin de beaucoup d'imagination pour s'y projeter et comprendre son intérêt à acheter des ordinateurs.

LES ENTRAVES À UNE COMMUNICATION CLAIRE

On aura beau mettre tout le soin à la préparation et à la présentation de notre discours, le message reçu ne correspond pas exactement au message émis dans de nombreux cas. Des barrières ont surgi en chemin, qui empêchent une bonne communication.

Certaines de ces barrières sont psychologiques, et non physiques. Notre élocution est parfaite, nos mots soigneusement choisis, mais des paramètres plus intangibles viennent parasiter la conversation : les suppositions, les attitudes et le bagage émotionnel que nous portons tous en nous.

Évitez les suppositions hâtives

Vous connaissez les causes d'un problème particulier et avez une assez bonne idée de la marche à suivre pour le résoudre. En vous adressant à d'autres, vous partez du principe qu'ils en savent autant que vous sur la question. Vous leur prêtez un savoir-faire qu'ils n'ont pas. Par conséquent, votre discours ne leur fournit pas les informations adéquates.

Surveillez votre attitude

Un autre frein à la communication réside dans l'attitude qu'adoptent le locuteur et le destinataire. Un manager arrogant laisse transparaître sa suffisance dans sa façon de donner ses directives et instructions. Il ou elle donne peut-être l'impression de prendre les employés de haut, créant une animosité qui entrave la communication. Pour qu'un message soit bien

reçu, il doit non seulement être compris, mais aussi accepté par le destinataire. Or, la rancœur ne le met pas dans les bonnes dispositions.

Un employé focalisé sur son ressentiment envers son patron n'« entend » pas vraiment ce qui est dit. En tant que manager, évitez donc les sarcasmes et n'abusez pas de votre supériorité hiérarchique dans vos relations avec vos collaborateurs.

Méfiez-vous des idées préconçues

On a naturellement tendance à n'entendre que ce à quoi on s'attend. Le message reçu par votre interlocuteur est déformé par ce qu'il a déjà appris sur le sujet. Si la teneur de votre discours est différente de l'idée qu'il s'est déjà faite, il le rejettera peut-être en bloc. Plutôt que d'écouter réellement ce nouveau message, il sera focalisé sur ses a priori.

Que faut-il en conclure ? Qu'on devrait tous entretenir une certaine ouverture d'esprit. Lorsqu'on nous parle, on doit faire un effort supplémentaire pour écouter et évaluer cette nouvelle information objectivement, au lieu de l'écarter d'office si elle ne correspond pas à nos idées préconçues.

Essayez de vous renseigner sur les a priori de vos interlocuteurs. S'il s'agit de vos collègues de travail, vous connaissez sans doute déjà leurs points de vue sur plusieurs sujets abordés. Lorsque vous présentez votre propre conception, prenez en compte leur état d'esprit. Si vos opinions divergent, préparez-vous à devoir franchir ces obstacles.

Préjugés et partis pris – les vôtres et les leurs

Nos partis pris pour ou contre une personne influencent notre perception du message. On écoute et accepte plus volontiers les idées émanant d'un locuteur qu'on aime et respecte. On aura au contraire tendance à ignorer le discours d'une personne qu'on n'apprécie guère et à rejeter son point de vue.

Perception et réalité se confondent dans l'esprit de celui qui écoute. Si votre perception d'une situation est différente de celle de votre auditoire, vous vous trouverez en désaccord.

Nos préjugés conditionnent également notre réaction à la question évoquée. Une personne qui a des idées très tranchées sur un sujet est souvent sourde à tout autre point de vue. Carol en est un bon exemple. En tant que contrôleur financier, elle met un point d'honneur à réduire les dépenses de son entreprise. Elle est fermée à toute proposition qui entraînerait une hausse des frais, quels que soient les bénéfices à long terme. Pour lui faire accepter une nouvelle idée, il faudra lui démontrer que les dépenses engagées dans un premier temps permettront à terme de faire des économies.

Bien souvent, nous n'avons pas même conscience des préjugés qui nous habitent. Prenez le temps d'analyser les décisions que vous avez prises par le passé. Ont-elles été influencées par vos partis pris ? Suivez ces 6 principes dans vos interactions avec vos interlocuteurs :

1. Prenez conscience de vos propres préjugés.
2. Identifiez les causes de ces préjugés.
3. Relevez les points de convergence avec votre interlocuteur.
4. Mettez vos préjugés de côté et gardez l'esprit ouvert.
5. Faites l'effort de prendre en considération le point de vue de l'autre avec objectivité.
6. Ne laissez pas une expérience négative raviver vos préjugés.

Prenez en compte le paramètre émotionnel

On a tous déjà connu une journée difficile. Imaginez qu'un collègue vous aborde dans l'un de ces mauvais jours, tout excité à l'idée de vous soumettre un nouveau projet. Comment réagissez-vous ? Vous vous dites sûrement que vous en avez eu assez pour aujourd'hui et que ce n'est pas le moment. Votre esprit est fermé et le message ne passe pas.

Vous devez non seulement tenir compte de votre propre état émotionnel dans vos échanges avec vos interlocuteurs, mais aussi du leur. Vous discutez par exemple d'un nouveau projet important avec deux collaborateurs, Dan et Joan. Joan est enthousiaste, mais Dan se montre plus réservé. Pourquoi ? Dan est déjà occupé par un autre projet, sur lequel il aimerait se concentrer. Il a l'impression qu'en lui assignant cette autre tâche, vous manquez de considération pour son travail.

Prenez toujours la température avant de vous lancer. Une brève conversation avec Dan et Joan sur leurs activités en cours vous permet d'apprendre combien de temps Dan consacre à son projet actuel. Lorsque vous lui attribuez cette nouvelle mission, soulignez l'importance de son travail et ses progrès appréciables. Expliquez que vous avez choisi de l'affecter au nouveau projet, car il n'interférera pas avec son travail en cours, mais sera au contraire un complément intéressant.

Limitez les intermédiaires

En matière de communication, l'une des principales sources d'interférence et d'altération est le chemin qu'emprunte le message pour parvenir jusqu'au destinataire. Dans de nombreuses grandes entreprises, toutes les communications passent par une série d'intermédiaires préétablis. Et plus il y a d'intermédiaires, plus il y a de chances que le message arrive déformé en fin de parcours. On trouve une parfaite illustration de ce phénomène dans le jeu populaire du téléphone arabe. Un joueur murmure un message à l'oreille de son voisin, qui le répète au joueur suivant, et ainsi de suite jusqu'à ce que le message revienne au premier joueur. On s'aperçoit alors qu'il n'a plus rien à voir avec celui donné en début de partie.

Il n'est pas rare qu'une information transmise oralement par le biais de plusieurs intermédiaires subisse de légères modifications à chaque étape, si bien qu'à l'arrivée le message ne correspond plus du tout à l'intention de l'émetteur.

Pour éviter ce désagrément, on peut recourir à la communication écrite. Il est plus difficile d'altérer un message écrit, même si les intermédiaires en feront peut-être une interprétation différente. Cette solution présente néanmoins quelques inconvénients. De nombreux sujets ne peuvent ou ne doivent pas être traités par écrit, et le temps nécessaire à la rédaction est incompatible avec les affaires urgentes et les questions passagères.

Le plus efficace est de raccourcir le canal de diffusion et de supprimer certains intermédiaires dont on peut se passer. Moins ils sont nombreux, moins il y a de risques que le message soit déformé. L'un des intérêts à faire transiter une information par plusieurs personnes est de s'assurer

que toutes soient tenues informées. Le procédé est judicieux, mais on en abuse souvent. Il se justifie dans les affaires touchant à la politique générale de l'entreprise ou à ses secteurs d'activité clés. Mais une grande partie des communications effectuées au sein de l'entreprise ont trait au fonctionnement routinier. En multipliant les intermédiaires pour ce type de messages, on prend non seulement le risque de les altérer, mais on perd également un temps précieux.

SOYEZ OUVERT À LA CRITIQUE

Quand on cherche à contrôler son image, l'un des plus grands défis consiste à se voir soi-même comme les autres nous voient. Les études indiquent que nous sommes probablement notre critique le plus sévère. Mais il ne faudrait pas passer à côté d'un comportement négatif à corriger.

Voici quelques pistes pour vous faire une idée précise de l'impression que vous dégagez :

- Filmez-vous lors de vos interventions en réunion pour visionner votre prestation.
- Répétez vos prises de parole devant le miroir.
- Sollicitez l'avis honnête de partenaires de confiance.
- Scrutez les réactions de votre auditoire.

Il peut être utile de recourir aux services d'un coach pour identifier et dépasser vos problèmes de communication. Vous trouverez aisément de l'aide auprès d'un professionnel spécialisé dans la prise de parole en public ou en suivant des séminaires pratiques comme le programme « Présenter avec impact » de Dale Carnegie.

L'attribution des tâches

Les consignes de travail que donne le chef d'équipe comptent parmi les communications les plus importantes qu'il assure au sein de l'entreprise. Une plainte revient très souvent : « Je ne comprends pas

pourquoi mes employés ne sont pas capables de suivre mes directives. J'ai beau leur donner des instructions claires, ils font tout de travers. »

Combien de fois vous êtes-vous fait la même réflexion ou avez-vous entendu d'autres responsables se désoler de l'inefficacité de leurs équipes ? Ce n'est peut-être pas tant que vos employés sont incompetents, mais plutôt que vous n'assignez pas les tâches de façon efficace.

Préparez soigneusement vos directives

Comme nous l'avons souligné en début de chapitre, vos interventions doivent être préparées. On voit trop souvent des managers qui ne prennent pas le temps d'élaborer leur plan d'action. Ils savent ce qui est à faire et s'imaginent qu'il suffit d'ordonner à un employé de s'en charger pour que le travail soit bien accompli.

Commencez par vous faire une idée claire de la tâche à remplir. Même si vous avez déjà effectué ce genre de travail de nombreuses fois par le passé, il est important d'y accorder ce temps de réflexion. Mettez-vous à la place de votre employé. Si vous n'aviez jamais eu affaire à un projet de ce type, qu'est-ce que vous aimeriez savoir ? Listez les objectifs, les informations nécessaires à leur accomplissement ainsi que le matériel, les outils, les ressources et tout ce qui est utile au bon déroulement du projet.

Une partie très importante de votre réflexion préparatoire consiste à choisir l'équipe à qui vous confierez le travail. Tenez compte du degré de difficulté. Si le projet doit être rendu dans des délais très courts et que les employés seront peu encadrés, tournez-vous vers des personnes qui ont déjà fait leurs preuves sur ce type de tâches. Si le projet tombe à un moment où vous aurez le temps de superviser l'équipe, il peut être avantageux d'y assigner des employés moins chevronnés. Ce sera une occasion de les former et de développer les compétences de votre personnel.

Assurez-vous que vos directives soient comprises et acceptées

Barbara donne à Carol une description détaillée de ce qu'elle attend d'elle. Carol dit avoir compris. Pourtant, lorsqu'elle remet son travail une

semaine plus tard, cela ne va pas du tout. « Je pensais que c'était ce que vous vouliez », se justifie l'employée.

Norman peste contre son patron qui vient de lui imposer un délai intenable : « Il exagère. Je ne pourrai jamais faire ce travail dans le temps imparti. Je ferai de mon mieux, mais je sais que je ne finirai pas à temps. »

Comme nous l'avons souligné plus haut dans ce chapitre, le supérieur doit s'assurer que son employé a parfaitement compris ses directives et qu'il les accepte.

Élaborez un plan d'action

Pour les missions qui se déroulent sur un certain temps, demandez à votre employé de préparer un plan d'action avant de se lancer. Doivent y figurer les objectifs, les délais ainsi que les outils et aides nécessaires.

Rita a la responsabilité d'organiser la venue de vingt représentants commerciaux pour une réunion à Chicago. Avant toute chose, elle dresse un plan d'action qui détaille les aspects de la mission point par point : envoyer les invitations, réserver les vols et les chambres d'hôtel, s'assurer que les participants ont bien reçu leurs billets à temps. Chaque étape est assortie d'une date de début et de fin et d'un descriptif des moyens nécessaires à sa mise en œuvre. En reprenant ce programme avec son supérieur, Rita peut dissiper les éventuels malentendus – et ainsi partir sur la bonne voie.

Notez que Rita met son plan d'action par écrit. Il demeure ainsi consultable à tout moment et lui permet, comme à son chef, de surveiller la progression de la mission et de traiter en amont toute complication éventuelle.

Suivez la progression

Même si la mission a été méticuleusement préparée, il revient au manager de faire régulièrement le point pour s'assurer que le plan se déroule comme prévu.

Alan préfère ne pas trop s'immiscer dans le travail de ses équipes, car il donnerait l'impression de ne pas leur faire confiance. « Je veux que

mes collaborateurs soient de véritables acteurs du projet. Une fois que j'ai validé le plan d'action, je dois partir du principe qu'ils le suivront. Si je suis tout le temps derrière eux, je vais à l'encontre de ce que j'essaye de construire. »

Alan n'a pas tort, mais c'est à lui qu'incombe la bonne marche du service, et si les projets ne sont pas menés à bien, il en va de sa responsabilité. Pour s'assurer de l'accomplissement des missions, un suivi assidu est indispensable. On peut néanmoins s'en acquitter sans donner l'impression de ne pas se fier à ses employés.

Le facteur clé de la philosophie de travail d'Alan est l'implication de ses équipes. Dans ce même état d'esprit, le suivi des missions en cours peut se faire de façon participative. Au lieu de regarder par-dessus l'épaule de ses employés ou de les prendre par surprise avec des contrôles inopinés, Alan recevra des comptes rendus d'étape prévus dès la phase de préparation de la mission. Au moment d'élaborer son plan d'action, l'employé intègre ce suivi au déroulé du projet. À chaque échéance, il rencontre Alan pour faire le point. Il est invité à analyser son travail et éventuellement à proposer de nouveaux points à incorporer à sa mission. C'est bien sûr également l'occasion pour Alan de faire ses remarques et suggestions.

Le suivi s'intègre ainsi à l'approche participative et encourage l'employé à se dépasser et à aller au-delà même des objectifs initiaux de la mission.

Agissez avec diplomatie et tact

Notre façon de communiquer peut susciter des émotions positives ou négatives. Une approche agressive, dénuée de respect ou d'empathie, peut provoquer du rejet ou de la colère qui parasiteront le message transmis. Pour tenir ces émotions à distance, communiquez avec diplomatie et tact en associant fermeté et habileté. Vous devrez également adapter votre approche à votre interlocuteur pour le mettre à l'aise.

La plupart d'entre nous avons tendance à suivre le même schéma de communication individuel. Les chercheurs ont dénombré 4 grands profils communicationnels :

1. **L'amical** : Il est d'un abord facile, aimable, désireux de nouer une relation, serviable et chaleureux. Il n'aime pas la dispute et cherche à obtenir un retour positif de son interlocuteur.
2. **L'analytique** : Il est formel et méthodique. Il aime avoir le plus de données et de détails possible. Il décortique les informations et s'en sert pour trouver les réponses et les solutions aux problèmes évoqués.
3. **L'énergique** : Il est démonstratif et expressif. Il utilise volontiers ses mains pour parler et convaincre. Il préfère avoir une vue d'ensemble que s'attacher aux détails. Sa préoccupation première est de savoir ce qu'il a à gagner de l'échange en cours.
4. **Le pragmatique** : Il garde toujours son but en tête et reste concentré sur les objectifs à atteindre. Même lorsqu'il a un point de vue très tranché sur une question, il reste ouvert à d'autres opinions.

Pour devenir un communicant diplomate et délicat :

- Mettez-vous en relation avec votre interlocuteur en vous adaptant à son profil communicationnel.
- Abordez longuement des sujets qui mettent votre interlocuteur à l'aise.
- Adoptez un rythme et un registre de langue adapté au profil de la personne que vous avez en face de vous.
- Adaptez la durée de l'échange en fonction du profil de votre interlocuteur.

GAGNEZ LA CONFIANCE DE VOS ÉQUIPES

Pour être un bon communicant, vous devez gagner la confiance et le respect de vos collaborateurs. Voici 20 clés pour y parvenir :

1. Prenez à cœur les intérêts des autres, posez des questions, renseignez-vous sur leurs motivations et aidez-les à apprendre et à évoluer.

2. Écoutez sincèrement avec vos oreilles, vos yeux et votre cœur, sans préjugés ni jugements.
3. Valorisez les points de vue divergents et la diversité d'opinions.
4. Impliquez les autres dans vos décisions, montrez-vous ouvert, tolérant et réceptif à de nouvelles idées.
5. Acceptez la négociation et le compromis et endossez le rôle de médiateur entre personnes d'opinions divergentes.
6. Réfléchissez avant de parler. Tenez compte de votre auditoire, de votre relation et de l'environnement au moment de prendre la parole ou des décisions.
7. Utilisez un langage inclusif et communiquez avec diplomatie, tact et finesse.
8. Parlez avec confiance, clarté et autorité et justifiez vos opinions.
9. Défendez vos croyances et les valeurs sur lesquelles vous serez intransigeant.
10. Soyez modeste et n'hésitez pas à vous en remettre à l'expertise d'autrui.
11. Soyez fiable, gardez pour vous les confidences, tenez vos promesses et engagements.
12. Soyez un exemple pour vos collaborateurs, faites preuve de professionnalisme et joignez toujours le geste à la parole.
14. Témoignez de votre confiance en partageant ouvertement vos propres pensées et sentiments.
15. Soyez authentique – faites coïncider vos paroles et vos actions.
16. Rendez-vous accessible et disponible.
17. Fixez des objectifs réalistes et établissez des bilans honnêtes.
18. Endossez vos responsabilités, reconnaissez vos erreurs et échecs et admettez, le cas échéant, être en position défavorable.
19. Traitez toujours directement avec vos interlocuteurs. Ne participez pas aux commérages et ne parlez jamais dans le dos de quelqu'un.
20. Partagez vos succès et attribuez à chacun le mérite qui lui revient.

Récapitulatif

- Que vous vous adressiez à une assemblée ou à une seule personne, préparez votre intervention.
 - Parlez d'une voix claire et distincte afin d'être aisément compris. Adoptez un ton enthousiaste afin de ne pas endormir votre auditoire.
 - Soignez votre langage corporel.
 - Soyez prêt à surmonter les barrières qui entravent votre message.
 - Soyez conscient de vos préjugés et gardez un esprit ouvert.
 - Au moment d'assigner une mission, planifiez votre discours, communiquez clairement les objectifs à vos employés, recueillez leurs sentiments et avis sur ce qui vient d'être dit et assurez-vous du bon déroulé du projet.
 - Veillez à ce que votre message soit non seulement compris, mais aussi accepté, par votre interlocuteur.
 - Faites preuve de tact et de diplomatie.
-

CHAPITRE 2

L'art de la conversation

Avoir une bonne conversation est un atout inestimable dans votre vie sociale. En entretenant des discussions intéressantes, vous vous attirerez la sympathie et boosterez vos qualités relationnelles, vous favoriserez votre succès professionnel et apprécierez davantage la compagnie des autres.

Rien ne fait autant bonne impression, en particulier auprès de ceux qui ne nous connaissent pas encore, qu'une conversation agréable. Vous éveillez l'intérêt de vos interlocuteurs, retenez leur attention et les amenez naturellement à vous par votre éloquence remarquable. Une bonne conversation ne facilite pas uniquement vos relations avec des inconnus, mais permet de nouer des amitiés durables. Elle ouvre des portes et adoucit les cœurs. Elle vous rend captivant en toutes circonstances. Elle contribue à votre réussite. Elle vous attire des clients ou des patients. Elle vous donne un pouvoir de persuasion : on accepte plus facilement vos idées et votre autorité, on vous achète plus volontiers un produit.

Une personne qui parle avec aisance, qui a l'art de tourner son discours de façon attrayante, qui capte l'attention par sa puissance oratoire part avec un gros avantage sur celle qui en sait peut-être plus sur le sujet, mais ne parvient pas à s'exprimer avec habileté et éloquence.

Il existe quatre manières, et seulement quatre, d'entrer en contact avec le monde. Ce sont ces quatre interactions qui nous définissent et nous caractérisent aux yeux des autres : nos actions,

notre apparence, nos discours et la façon dont nous les prononçons.

Dale CARNEGIE

Bien maîtrisé, l'art de la conversation peut être un puissant levier. Abstenez-vous cependant de parler sans réfléchir ou sans effort de clarté et de concision. Les cancans et bavardages n'ont rien d'impressionnant. Il est question ici d'échanges beaucoup moins superficiels. Rien ne trahit davantage votre raffinement culturel ou votre grossièreté, votre éducation ou votre manque de savoir-vivre que la qualité de votre conversation. Elle raconte tout de vous. Ce que vous dites et la façon dont vous le dites révèlent aux yeux du monde tous vos secrets et votre véritable mesure.

COMMENT BRILLER DANS VOS CONVERSATIONS ?

L'intelligence, la sagacité ou l'expertise dans un domaine peuvent être utiles, mais ce ne sont pas les qualités primordiales qui retiennent l'attention d'un auditoire.

Vous devez exprimer votre empathie, faire sentir à votre interlocuteur qu'il a face à lui une personne sincère. Ne l'accueillez pas avec un « Comment allez-vous ? » ou un « Ravi de vous rencontrer » sans y mettre du cœur, de la chaleur. Montrez-vous sociable et adaptez-vous aux dispositions de vos interlocuteurs. Regardez-les droit dans les yeux et laissez-les entrevoir votre personnalité. Souriez et ayez une parole aimable qui leur donnera envie de vous croiser à nouveau.

Soyez chaleureux

Une bonne conversation passe d'abord par une attitude bienveillante. Vous devez ouvrir grand la porte de votre cœur et non, comme beaucoup, vous contenter de l'entrebâiller comme pour dire : « Vous pouvez jeter un œil, mais vous n'entrerez pas tant que je ne serai pas certain de vouloir faire votre connaissance. » De nombreuses personnes sont avares de leur cordialité. Elles semblent la réserver pour une occasion spéciale ou pour les amis proches. Elles la pensent trop précieuse pour être accordée au premier venu.

Ne craignez pas de témoigner votre sympathie ; ouvrez grand la porte. Oubliez votre réserve ; n'abordez pas une personne comme si vous aviez peur de faire une erreur.

Cette poignée de main chaleureuse, cet accueil cordial créera une bienveillance réciproque entre vos interlocuteurs et vous. Ils se diront : « Voilà une personne vraiment intéressante. Je veux en savoir plus sur elle. Elle voit manifestement en moi quelque chose que la plupart des autres ignorent. »

Prenez l'habitude d'être agréable, d'accueillir les autres avec une chaleur sincère et un cœur ouvert ; cela fera des miracles. Vous constaterez bientôt que la raideur, la défiance, l'indifférence et la froideur auxquelles vous vous heurtez aujourd'hui disparaîtront. Vos interlocuteurs verront que vous vous souciez réellement d'eux, que vous avez à cœur de les connaître, de leur plaire et de les intéresser. En vous montrant cordial, vous augmenterez considérablement votre capital sympathie. Vous vous découvrirez un pouvoir d'attraction jusque-là insoupçonné.

Soignez le contenu, mais aussi la forme

Gardez à l'esprit qu'on ne s'exprime pas uniquement à travers les mots prononcés, mais aussi par le ton de la voix, l'expression du visage, les gestes et la contenance.

« Il n'y a pour moi qu'une seule qualité essentielle à l'éducation d'une femme ou d'un homme distingués, affirmait Charles W. Eliot, président de l'université d'Harvard. Il s'agit de la maîtrise parfaite et raffinée de la langue maternelle. »

Aucune autre qualité ne vous servira si constamment et efficacement qu'une conversation soignée, notamment pour créer et entretenir des amitiés. Le don de parole est voué à un usage beaucoup plus noble que celui que la plupart d'entre nous en font.

Cultivez vos compétences langagières

Si nous sommes de piètres causeurs, c'est que nous ne faisons pas un art de notre conversation. On ne prend pas la peine d'apprendre à soigner

notre langage. On ne lit ou ne pense pas assez. On se cantonne à un registre négligé, parce que c'est tellement plus facile que de réfléchir avant de parler, que de faire l'effort de s'exprimer avec élégance, aisance et prestance.

Certains justifient cette indolence en affirmant qu'« on naît bon orateur, on ne le devient pas ». Autant dire alors que les bons avocats, les bons médecins, les bons commerçants ont tous des dons innés et n'ont en rien acquis leurs talents. En réalité, aucun d'entre eux n'aurait été bien loin sans un travail assidu. L'effort est le prix à payer pour tout accomplissement.

De nombreuses personnes doivent en grande partie leur réussite à leur bonne conversation. L'aptitude à capter l'intérêt de ses interlocuteurs est un atout puissant. Ceux qui ont une expression brouillonne, qui auraient des choses à dire mais ne parviennent jamais à les ordonner en un discours logique, attractif et maîtrisé partent avec un sérieux handicap.

C'est un grand plaisir que d'écouter un orateur rompu à l'art de la conversation. La parole coule en un flot d'une beauté limpide. Les mots sont choisis avec finesse, goût et précision. L'élocution est si raffinée qu'elle charme l'oreille de chaque auditeur.

Vous pensez peut-être que vous êtes pauvre et que la vie ne vous offre aucune opportunité. Vos proches dépendent de vous ou vous n'avez pas eu la possibilité de faire des études ou d'apprendre les arts ou la musique, comme vous l'auriez voulu. Vous vous sentez peut-être pris au piège d'un environnement morose ou torturé par une ambition déçue et contrariée. Rien de tout cela ne devrait pourtant vous empêcher de développer votre conversation, car chaque phrase que vous prononcez est une occasion de pratiquer la meilleure forme d'expression. Chaque livre que vous lisez, chaque personne qui vous parle avec un langage soigné peut vous y aider.

Peu d'entre nous réfléchissent à la façon dont ils vont s'exprimer. On utilise les premiers mots qui nous viennent à l'esprit. On ne cherche pas à produire une phrase harmonieuse, concise, claire et percutante. Les mots se bousculent hors de notre bouche sans grande réflexion, sans ordre ni arrangement.

La lecture élargira vos horizons et nourrira votre esprit de nouvelles perspectives, mais elle enrichira également votre vocabulaire, ce qui sera d'une aide précieuse dans votre conversation. De nombreuses personnes

ont de bonnes idées, mais peinent à trouver les mots pour les formuler. Elles n'ont pas le vocabulaire nécessaire pour habiller leurs propos de façon attrayante. Elles se répètent, tournent en rond, parce qu'elles n'arrivent pas à trouver le mot juste pour véhiculer le fond de leur pensée.

Si vous avez l'ambition d'améliorer votre langue, vous devez fréquenter des interlocuteurs lettrés et cultivés. Ce n'est pas en restant cloîtré chez vous que vous développerez vos qualités relationnelles, quand bien même vous auriez fait des études supérieures.

Nous compatissons tous à l'angoisse qui oppresse les plus réservés d'entre nous qui, en s'efforçant d'exprimer leur pensée, voient leurs mots se dérober. Les élèves timides en souffrent particulièrement quand ils doivent prendre la parole devant leurs camarades. Les plus grands orateurs ont pourtant vécu les mêmes tourments lors de leurs premières interventions publiques. Ils se sont bien souvent sentis humiliés par leurs maladresses et leurs échecs. Mais il n'y a pas d'autre moyen, pour améliorer sa conversation, que de travailler inlassablement sa clarté et son éloquence.

Si vos pensées vous échappent quand vous essayez de prendre la parole, si vous bégayez ou cherchez en vain vos mots, soyez assuré que tout effort sincère, même s'il se solde par un échec, vous rapproche de votre but – vous ferez mieux la prochaine fois. Persévérez et vous constaterez avec étonnement la rapidité de vos progrès. Vous serez bientôt moins gauche et mal à l'aise et gagnerez en assurance et fluidité.

Tout bon orateur s'est un jour senti galvanisé par l'écoute attentive de son auditoire. C'est une expérience stimulante et inspirante. Le brassage des idées, la confrontation des esprits développent de nouvelles aptitudes, comme deux composés chimiques qui, en se mélangeant, créeraient une troisième substance.

En vous intéressant aux autres, vous vous ferez plus d'amis en deux mois que vous n'en gagnerez en deux ans en essayant de les intéresser à vous.

Dale CARNEGIE

Intéressez-vous sincèrement aux autres

Ne pas savoir converser, c'est souvent ne pas savoir écouter. Nous sommes trop impatients pour prêter une oreille attentive à notre interlocuteur. Au lieu de boire ses paroles, on ne tient pas en place. On regarde à droite et à gauche, on tambourine des doigts sur la chaise ou sur la table, on s'ennuie, on s'agite comme si on était pressé de s'éclipser et on l'interrompt avant qu'il ait terminé. Nous sommes si impatients qu'on ne prend le temps de rien – on fonce tête baissée, on ne fait que jouer des coudes pour obtenir la place ou l'argent convoités.

Cette fébrilité est manifeste chez beaucoup d'entre nous. On se désintéresse de tout ce qui ne contribue pas à nous apporter plus de clients ou d'argent, à nous rapprocher de notre objectif.

Au lieu d'apprécier la compagnie de nos amis, on ne les voit plus que comme les barreaux d'une échelle qui nous hisserait vers le succès. On mesure leur valeur au nombre de patients ou de clients qu'ils nous envoient ou à l'avancement politique qu'ils sont susceptibles de nous procurer.

L'art de la conversation se perd notamment à cause de notre manque d'empathie. Nous sommes trop égoïstes, trop obnubilés par notre bien-être et focalisés sur notre petit monde, trop pressés de faire notre autopromotion pour s'intéresser à ce que les autres ont à nous dire. Vous ne pourrez améliorer votre conversation sans développer votre empathie. Pour apprendre à écouter et à parler, vous devez vous glisser dans la peau de l'autre, vivre un instant à ses côtés.

Si vous voulez vous rendre agréable à votre interlocuteur, vous devez entrer dans son quotidien et parler de ce qui le touche. Vous aurez beau être calé sur un sujet, s'il n'a aucun intérêt pour votre auditoire, vos efforts seront vains.

Lors de réceptions ou réunions informelles, les invités offrent parfois un triste spectacle. Inertes, presque impuissants, ils sont incapables d'entretenir une conversation sincère, parce qu'ils sont trop occupés à se regarder le nombril. Ils n'ont pas la bienveillance de se mettre à la place de l'autre ou ne se dévoilent pas suffisamment pour créer un dialogue chaleureux.

Ils sont froids, réservés et distants parce que leur esprit est occupé ailleurs. Ils ne pensent qu'à deux choses : leurs affaires et leur propre petit monde. Si l'on aborde un de ces sujets avec eux, ils se montrent tout

de suite intéressés. Mais ils n'ont que faire de nos propres affaires, de notre bien-être, de nos ambitions ou de ce qu'ils pourraient nous apporter. Leur conversation ne sera jamais à la hauteur tant qu'ils demeureront dans cette attitude fébrile, égocentrée et insensible.

Faites preuve de tact

L'art de la conversation exige un certain doigté. Il faut susciter l'intérêt sans offenser. Certaines personnes tirent le meilleur de nous ; d'autres nous irritent chaque fois qu'on les croise. Les bons orateurs sont enjoués et agréables. Ils ne froissent jamais nos susceptibilités. Ils éveillent en nous ce qu'il y a de plus beau, agréable et spontané.

Abraham Lincoln avait le don de se rendre intéressant à tous ceux qu'il rencontrait. Il savait les détendre par ses histoires et plaisanteries. Les visiteurs se sentaient si à l'aise en sa présence qu'ils se livraient sans réserve. C'était un plaisir de bavarder avec lui, car il se montrait cordial et charmant, donnant toujours plus qu'il ne recevait en retour.

Un sens de l'humour aussi affûté que celui de Lincoln ne peut qu'être un atout dans votre conversation. Mais tout le monde n'est pas aussi drôle que le vénérable président et, si vous manquez de talent comique, vous vous rendrez ridicule en essayant d'être amusant.

Les bons orateurs ne se prennent toutefois pas trop au sérieux. Ils ne nous accaparent pas de détails insignifiants. Les données et les statistiques s'avèrent vite rébarbatives. Ils les complètent donc par des illustrations et anecdotes pour les rendre plus digestes. La vivacité est indispensable. Un propos pesant peut être ennuyeux, mais une conversation trop légère, bien que divertissante, ne concourra sans doute pas à vos objectifs.

Soyez donc spontané, plein d'entrain, naturel, empathique et bienveillant. Montrez-vous obligeant et plongez corps et âme dans ce qui intéresse votre interlocuteur. Captez son attention et retenez-la en éveillant sa curiosité, c'est-à-dire en témoignant votre sympathie sincère. Si vous êtes froid, distant et insensible, il se détournera de vous.

Soyez ouvert d'esprit et tolérant. Les personnes qui enfreignent le sens du goût, de la justice et de l'équité n'intéressent jamais les autres. Si vous ne vous dévoilez pas, si vous verrouillez l'accès à votre personnalité

profonde, la conversation sera superficielle, mécanique, sans vie ni émotion.

Pour briller en toutes circonstances, développez votre capacité à vous exprimer dans une langue puissante, efficace et attractive. Il n'est pas nécessaire de faire l'inventaire de ses possessions à son interlocuteur pour lui signifier qu'on a réussi.

Votre attitude, votre personnalité, l'état d'esprit que vous dégagez seront directement liés à la qualité de votre conversation. L'image que vous donnez influera considérablement sur votre succès. Quand vous aurez gagné en confiance et donnerez une impression de maîtrise, vous aurez fait la moitié du chemin.

Apprenez et mémorisez les noms

Souvenez-vous que le nom d'une personne est à ses oreilles le mot le plus doux et le plus important qui soit.

Dale CARNEGIE

Lorsque vous rencontrez quelqu'un, faites l'effort de retenir son nom. Il est souvent bredouillé à la hâte, en particulier quand plusieurs personnes se présentent en même temps. Si vous n'avez pas bien compris, il n'est pas impoli de le faire répéter. Utilisez-le pendant la conversation pour vous aider à l'imprimer dans votre esprit.

Suivez ces suggestions pour mieux mémoriser :

- Déterminez quelle partie du nom vous utiliserez. On appelle généralement les gens par leur prénom, à moins que la personne soit significativement plus âgée ou dans une position d'autorité. Dans ce cas, tenez-vous-en aux « monsieur » et « madame » de rigueur tant qu'on ne vous aura pas invité à utiliser le prénom. Dans d'autres cultures, on emploie impérativement les titres formels « monsieur », « madame », « mademoiselle », « docteur » ou « professeur », à moins d'être autorisé à plus de familiarité.
- Créez une représentation mentale qui associe le nom à la personne. N'essayez pas d'imprimer des mots mais des images. Figurez-

vous Floriane avec un bouquet de fleurs, Estelle parmi les étoiles et Georges se tenant la gorge.

- Répétez le nom immédiatement pendant la conversation, sans en abuser. Faites-le toutes les trois ou quatre minutes et lorsque vous partez.
- Si vous connaissez déjà une personne du même nom, imaginez les deux ensemble.
- Et surtout : utilisez le nom encore et encore jusqu'à ce qu'il soit fermement ancré dans votre mémoire.

Renseignez-vous sur votre interlocuteur

Quand vous faites une nouvelle rencontre, il est important d'obtenir le plus d'informations possible sur la personne. Le moyen évident est de poser des questions. Mais cela ne doit pas virer à l'interrogatoire. Quelques questions bien choisies suffiront à initier la conversation.

C'est une étape délicate, car on ne veut pas avoir l'air indiscret. Ne posez que les questions adaptées à la situation. On n'interrogera pas de la même façon un collègue au travail, lors d'un cocktail, etc.

Si vous êtes entre amis, en réunion informelle ou au restaurant, les questions sur le lieu d'habitation, les passe-temps ou les centres d'intérêt, la famille ou les connaissances communes constituent souvent un bon début. On peut également démarrer la conversation en évoquant l'actualité, les écoles ou les universités fréquentées, ou en rebondissant sur un commentaire fait par un des interlocuteurs.

Dans un contexte professionnel, on interrogera la personne sur l'entreprise qu'elle représente, les événements en cours qui affectent son secteur d'activité, la nature de son travail ou sa carrière.

Il est inutile d'avoir une liste de questions toutes prêtes. Une fois la conversation lancée, les commentaires et réponses viendront sans difficulté.

Les styles passif, agressif et assertif

La façon dont nous communiquons, que ce soit lors de conversations individuelles ou face à un groupe, influencent le regard que les autres portent sur nous. Nous pouvons être perçus comme passif, agressif ou assertif.

L'orateur passif manifeste ces traits de personnalité :

- Il se préoccupe davantage des autres que de lui-même.
- Il est souvent anxieux, même si cela ne se voit pas forcément.
- Il a tendance à avoir une faible estime de lui-même.
- Il cherche davantage à être aimé que respecté.
- Il participe à l'avancement des autres, à son propre détriment.
- Il préfère endosser une responsabilité que de blâmer les autres.
- Il évite la confrontation.
- Quand il doit confier une tâche, il le demande indirectement sous forme de suggestion ou de souhait.

À l'opposé du style passif, on trouve l'orateur agressif :

- Il est excessivement égocentrique.
- Il est souvent de nature stressée.
- Il manque d'amour-propre mais ne veut pas l'admettre.
- Il n'est généralement pas apprécié ni respecté.
- Il rabaisse les autres par ses sarcasmes et remarques désobligeantes.
- Il essaie de contrôler tout et tout le monde.
- En cas d'erreur ou d'échec, il blâme les autres et ne se tient jamais pour responsable.
- Il aime et recherche la confrontation avec des personnes d'opinions divergentes.
- Lorsqu'il occupe un poste de pouvoir, il force les autres à le suivre.
- Il tient volontiers des propos injurieux à l'encontre de ses adversaires.
- Quand il doit assigner une tâche, il exige ou ordonne.

Un bon orateur trouve le juste milieu entre ces deux extrêmes. Il est confiant et assertif, c'est-à-dire qu'il s'affirme sans s'imposer.

- Il défend sa propre cause, mais est sensible à celle de son ou ses interlocuteurs.
- S'il se sent stressé, il règle son problème et passe à autre chose.
- Il a une bonne image de lui-même.
- Il est direct et honnête.
- Il gagne le respect des autres.
- Il montre sa reconnaissance envers les autres.
- Il reconnaît ses propres erreurs et échecs et en attend autant des autres.
- Il ne recherche pas la confrontation. S'il est en désaccord, il s'efforce de rallier l'autre à son point de vue par une discussion apaisée et objective.
- Il prête toujours une oreille attentive aux autres.
- Quand il confie une tâche, il explique les objectifs et œuvre avec les autres à leur accomplissement.

Il n'est pas facile de changer sa personnalité, mais si vous voulez améliorer votre conversation, vous devez cerner votre style et, d'un profil passif ou agressif, vous efforcer d'adopter une approche assertive et assurée.

VOTRE PROFIL TÉLÉPHONIQUE

Chaque fois que vous décrochez le téléphone – aussi bien pour passer que recevoir un appel –, vous donnez une certaine image de vous à la personne au bout de la ligne. Bien souvent, la seule idée qu'elle se fera de votre entreprise ou de vous-même va dériver de cette conversation.

Lors d'une communication en face à face, de nombreux éléments concourent à donner une bonne (ou mauvaise) impression : vos expressions du visage, vos gestes et le recours à des accessoires ou supports visuels. Au téléphone, votre seul outil est votre voix. La plupart

d'entre nous ne nous entendons pas comme les autres nous entendent. Le meilleur moyen de s'en faire une idée est d'enregistrer plusieurs appels et de les réécouter. Prêtez particulièrement attention à votre prestation et effectuez les ajustements qui s'imposent.

Votre attitude

L'une des qualités primordiales pour interagir avec les autres efficacement est la sympathie. En réécoutant votre voix, diriez-vous que vous avez l'air aimable ou contrarié ? L'appel est peut-être tombé à un moment inopportun. Votre patron vous met la pression, vous avez un délai à tenir ou une situation de crise à gérer dans votre service. Mais votre correspondant l'ignore (et ce n'est pas son problème). Au moment de prendre l'appel, vous devez faire abstraction de tout le reste.

Avant de décrocher, prenez une grande inspiration, relâchez vos muscles et videz votre esprit. Soyez calme et attentif et vous transmettez à travers l'appareil l'impression que vous voulez donner – celle d'un interlocuteur concerné par ce qu'on lui dit.

Quand vous recevez un appel

Décrochez rapidement. Dans le cas d'un appel professionnel, votre interlocuteur devrait obtenir une réponse au bout de trois sonneries maximum. Si vous êtes déjà en ligne, redirigez l'appel sur le répondeur ou mettez votre correspondant actuel en attente le temps de demander au nouvel interlocuteur de patienter un instant ou de prendre son numéro pour le rappeler. Si vous vous absentez de votre bureau plus de quelques minutes, assurez-vous que quelqu'un d'autre peut prendre les appels ou déclenchez le répondeur au bout de trois sonneries.

Commencez toujours par décliner votre identité. Au lieu de dire « bonjour », dites : « Service d'ingénierie, Sam Johnson à l'appareil. » Ne partez pas du principe que la personne qui appelle sait qui vous êtes. Si vous ne la connaissez pas, demandez-lui son nom et faites-le épeler si besoin. Écrivez-le et utilisez-le lors de la conversation. Cela démontre votre intérêt sincère pour votre interlocuteur et l'objet de son appel. Si vous n'êtes pas en mesure de répondre à sa demande en quelques minutes, il vaut mieux proposer de le rappeler plutôt que de le mettre en

attente trop longtemps. S'il préfère rester en ligne ou si vous mettez plus de temps que prévu à prendre l'appel, revenez vers lui rapidement afin qu'il sache que vous ne l'avez pas oublié.

Il n'y a rien de plus agaçant lorsqu'on téléphone que de s'entendre dire que notre appel est basculé vers le service concerné pour se trouver finalement déconnecté. Si vous devez transférer un appel, précisez toujours le nom de la personne avec qui l'interlocuteur sera mis en relation et donnez-lui le numéro de sa ligne directe. Il est aussi judicieux de prendre le numéro du correspondant afin de pouvoir le rappeler si la ligne est coupée.

Répondez non seulement aux questions directes, mais aussi aux interrogations implicites de votre interlocuteur. Martha appelle le service des commandes pour se plaindre que ses produits sont arrivés endommagés. Le représentant du service après-vente lui indique qu'elle doit retourner la marchandise, mais, la sentant préoccupée, il la rassure rapidement : elle n'aura pas besoin de se déplacer au centre de dépôt, le transporteur viendra récupérer le colis à son domicile.

En anticipant les réticences et inquiétudes, le représentant du service après-vente rassure le client, mais il le fidélise également et marque des points pour l'entreprise.

Quand vous passez un appel

Le début et la fin d'une conversation téléphonique sont deux moments clés de votre appel. Accueillez votre interlocuteur chaleureusement afin de manifester votre enthousiasme et de souligner qu'il s'agit pour lui d'un appel important. S'il ne vous connaît pas, présentez-vous et exposez la raison de votre appel.

« Bonjour, madame Samuels ! En tant que parent d'un élève de notre école, je sais que la qualité de l'éducation dans notre circonscription vous tient particulièrement à cœur. Je suis Blanche H., responsable de campagne aux côtés de Diane McGrath, qui se présente à la présidence du conseil scolaire. »

Après avoir fait les présentations, écouté et répondu aux questions, concluez sur une note positive. « Je vous remercie pour votre attention et

vous dis à très bientôt lors de la prochaine réunion du conseil mardi prochain. »

Planifiez vos appels avant de décrocher le téléphone. Si vous devez aborder plusieurs sujets, faites une liste et notez vos arguments clés pour chacun d'eux. En suivant votre plan, vous serez plus efficace et gagnerez du temps.

Écoutez votre correspondant. Selon ce qu'il vous dira, vous aurez peut-être à revoir votre plan. Posez des questions et soyez attentif aux réponses. Ces conseils sont valables pour tous types de communication, mais en particulier pour les conversations téléphoniques, parce que nous n'avons pas accès aux signaux non verbaux d'une situation en face à face. Apprenez à déceler les nuances dans les changements d'inflexion et de ton. Mettez-vous à la place de votre interlocuteur pour penser au message que vous souhaitez envoyer.

La pluie et le beau temps

Il ne faut pas négliger la valeur d'une conversation a priori légère. Ces banalités qu'on échange hors du cadre professionnel constituent un premier contact et peuvent jeter les bases de relations durables.

Nul besoin de maîtriser l'actualité sur le bout des doigts. Portez simplement l'attention de votre interlocuteur sur son sujet favori et posez des questions qui montreront votre intérêt. Parler de la pluie et du beau temps peut rompre la glace. C'est un moyen infallible de créer une complicité.

Soyez davantage à l'écoute

Poser les bonnes questions est une première étape pour en apprendre plus sur l'autre, mais cet effort sera vain si vous n'êtes pas attentif aux réponses : vous n'assimilerez qu'une fraction des informations données. Une bonne capacité d'écoute vous servira dans toutes vos conversations.

Nous verrons comment vous aider à aiguïser votre oreille au chapitre suivant.

Check-list pour une conversation efficace

Évaluez vos conversations récentes – en face à face ou au téléphone.
Avez-vous...

- souri ? Même au téléphone, un sourire s’entend au son de votre voix et à votre attitude.
- parlé de la pluie et du beau temps, si la situation s’y prêtait, pour rompre la glace ?
- mémorisé et utilisé le nom de votre interlocuteur ?
- créé un lien avec l’autre personne en observant ses traits de caractère, ses qualités ou ses points forts ?
- trouvé des points communs entre votre interlocuteur et vous ?
- montré à votre interlocuteur que vous attachez de l’importance au temps qu’il vous accorde ?
- fait preuve de tact concernant les questions de la diversité et évité les sujets sensibles ?
- témoigné votre désir sincère d’en apprendre plus sur la personne en lui posant des questions réfléchies ?
- écouté attentivement votre interlocuteur ?
- proposé votre aide ?
- tenu compte des centres d’intérêt de votre interlocuteur dans votre conversation ?
- partagé quelque chose d’intéressant que la personne ne savait pas déjà ?
- fait un compliment sincère ?

Récapitulatif

À faire :

- Préparez-vous à engager une conversation animée avec vos interlocuteurs. Aiguisez vos talents en vous tenant informé des tendances du moment et de l’actualité.

- Retenez le nom de votre interlocuteur et utilisez-le pendant la conversation.
- Croisez son regard. Vous montrerez ainsi que vous l'écoutez. Ne le fixez pas dans les yeux : laissez votre regard se promener sur l'ensemble de son visage.
- Exprimez-vous à haute et intelligible voix. Si on vous demande fréquemment de parler plus fort ou de répéter, c'est sans doute que vous n'êtes pas assez clair. Enregistrez vos conversations et réécoutez-vous.
- Faites-vous aider par un coach vocal pour corriger vos défauts d'élocution.
- Employez un langage et des images à la portée de votre interlocuteur. La conversation est plus fructueuse si l'on échange avec quelqu'un qui parle et pense comme nous plutôt que d'utiliser un vocabulaire différent.
- Adaptez votre registre de langue à votre interlocuteur. Utilisez un vocabulaire et des intonations différentes selon que vous parlez à un collègue de travail ou à un ado croisé dans la rue.
- Tenez-vous-en à la conversation en cours plutôt que de changer de sujet pour attirer l'attention sur vous ou sur un thème que vous maîtrisez davantage.
- Sachez quand parler et quand écouter. Une conversation est un échange. Chaque partie doit parler et écouter à tour de rôle. Participez à la conversation, mais ne la monopolisez pas.
- Manifestez votre intérêt. Hochez la tête, commentez ou posez des questions quand la situation s'y prête.
- Posez des questions ouvertes pour encourager la communication – c'est-à-dire des questions qui appellent davantage qu'une réponse par oui ou par non.

À ne pas faire :

- Ne parlez pas trop vite ou trop lentement. Nous avons déjà tous discuté avec quelqu'un qui parle si vite qu'on n'arrive pas à le suivre ou si lentement qu'on en oublie de quoi il était question.

- Ne marmonnez pas et ne mangez pas vos mots.
 - Ne parlez pas trop bas ou trop fort. Jugez le volume sonore en fonction de la distance de votre ou vos interlocuteurs.
 - Ne monopolisez pas la conversation. Laissez à l'autre l'opportunité de parler.
 - Ne fanfaronnez pas. Une conversation est un échange d'idées et de pensées – pas un *ego trip*.
 - Ne soyez pas inquisiteur. Posez vos questions sur un ton amical et non agressif. Privilégiez les questions ouvertes pour laisser l'autre exprimer librement ses idées.
 - Ne coupez pas la parole. Laissez votre interlocuteur aller au bout de sa pensée avant de présenter la vôtre.
 - Ne parlez pas en même temps qu'une autre personne. Non seulement c'est impoli, mais vous passeriez à côté de ce qu'elle dit.
 - Ne fermez pas votre esprit à ce qui est dit. La curiosité et la tolérance sont indispensables pour comprendre le point de vue de l'autre.
-

CHAPITRE 3

développer ses qualités d'écoute : écoutez vraiment !

Êtes-vous réellement à l'écoute ? Imaginons qu'un collègue vienne toquer à votre porte pour évoquer une question épineuse et solliciter votre aide. Vous êtes peut-être attentif au début, mais, sans que vous vous en rendiez compte, votre esprit se met bientôt à divaguer. Au lieu d'être concentré sur le problème, vous pensez à la pile de travail qui vous attend sur votre bureau, à l'appel que vous étiez sur le point de passer, à la dispute que vous avez eue avec votre fille en la déposant à l'école. Vous entendez, mais vous n'écoutez pas vraiment.

Cela nous arrive à tous. Pourquoi ? Parce qu'on réfléchit beaucoup plus vite qu'on ne peut parler. Notre cerveau a tendance à faire la course devant et à finir les phrases de notre interlocuteur – parfois il devine juste, mais souvent il se trompe. Vous entendez ce que vous dicte votre esprit, mais pas ce qui est véritablement dit.

C'est dans notre nature humaine. Mais ce n'est pas une excuse pour ne pas s'efforcer de mieux écouter. Faites le test suivant pour savoir où vous en êtes.

ÉVALUEZ VOTRE CAPACITÉ D'ÉCOUTE

Répondez « oui » ou « non » aux 10 questions suivantes :

1. Interrompez-vous votre interlocuteur plusieurs fois quand il essaye de vous dire quelque chose ?
2. Regardez-vous les papiers sur votre bureau pendant la discussion ?
3. Tirez-vous des conclusions avant que votre interlocuteur ait terminé de parler ?
4. Votre langage corporel trahit-il un manque d'intérêt ?
5. N'entendez-vous que ce que vous voulez entendre et occulrez-vous tout le reste ?
6. Vous montrez-vous impatient face à votre interlocuteur ?
7. Passez-vous plus de temps à parler qu'à écouter ?
8. Votre esprit vagabonde-t-il pendant la discussion ?
9. Pensez-vous à la réponse ou au contre-argument que vous allez donner pendant que la personne est en train de parler ?
10. Ignorez-vous les signaux non verbaux indiquant que votre interlocuteur attend une réponse ?

Si vous avez répondu « oui » à au moins l'une de ces questions, il est temps d'affûter votre capacité d'écoute.

DÉVELOPPEZ UNE ÉCOUTE ACTIVE

Pour être véritablement à l'écoute, vous devez non seulement être attentif aux propos de votre interlocuteur, mais aussi poser des questions, faire des commentaires et réagir verbalement et non verbalement.

L'une des façons d'améliorer votre qualité d'écoute est d'adopter une posture active. Ne vous contentez pas d'ouvrir grand vos oreilles, assis ou debout face à votre interlocuteur, mais suivez plutôt ces pistes :

- Regardez la personne qui vous parle. Le contact visuel montre votre intérêt, mais n'en abusez pas. Ne la fixez pas dans les yeux, votre regard doit être mobile.
- Laissez votre intérêt s'exprimer sur votre visage. Souriez ou montrez votre sollicitude, selon les cas.

- Indiquez que vous suivez la conversation par des hochements de tête et des gestes.
- Posez des questions. Vous pouvez paraphraser : « Si je comprends bien ce que vous me dites... » ou demander des précisions sur un point spécifique. Cette technique vous permet non seulement de clarifier le propos de votre interlocuteur mais aussi de rester réactif pendant toute la conversation.
- Ne coupez pas votre interlocuteur. S'il s'interrompt un instant, ne sautez pas sur l'occasion pour prendre la parole. Attendez qu'il ait fini.
- Témoignez votre empathie. Écoutez avec votre cœur autant qu'avec votre tête. Essayez de partager les sentiments de votre interlocuteur, lorsqu'il vous parle. En d'autres termes, mettez-vous à sa place.

Six stratégies pour mieux écouter

Vous pouvez optimiser votre capacité de concentration. Commencez par supprimer les principales causes de distraction avant qu'elles n'entravent votre attention. Vous devrez simplement apporter quelques modifications à votre environnement de travail et à votre façon d'écouter :

1. Coupez votre téléphone dès le début de la conversation.

Le téléphone est sans doute l'une des principales sources de distraction. Vous devez accorder toute votre attention à votre interlocuteur. En répondant au téléphone vous n'interrompez pas seulement la discussion mais également le flux de vos pensées. Même après avoir raccroché, votre esprit demeure focalisé sur l'appel.

Si vous n'avez pas la possibilité de couper le téléphone de votre bureau, éloignez-vous-en. Installez-vous par exemple dans une salle de réunion, là où l'on ne vous dérangera pas.

2. Cachez les papiers.

Si votre bureau est couvert de papiers, votre regard viendra inévitablement s'y promener et vous vous surprendrez à lire une lettre ou un mémo au lieu d'écouter. Si vous vous installez dans une salle de réunion, ne prenez que les papiers ayant trait à la discussion. Si vous devez rester à votre bureau, rangez les papiers hors de votre vue afin de ne pas être tenté de les lire.

3. Ne vous installez pas trop confortablement.

Robert raconte une situation plutôt embarrassante qu'il a vécue il y a quelques années : « Je faisais un point sur les affaires en cours avec un autre manager. Comme j'en avais l'habitude, je m'étais bien calé dans mon fauteuil de bureau, les mains derrière la tête. Le léger balancement du siège m'a sans doute bercé, mais je me suis heureusement ressaisi avant de m'assoupir. Depuis, quand je reçois quelqu'un, je m'assois toujours au bord de mon fauteuil et me penche en avant au lieu de me laisser aller sur le dossier. Cette position me rapproche de mon interlocuteur, et elle me permet aussi d'être plus attentif, de le regarder dans les yeux. Elle lui montre que j'ai à cœur d'écouter tout ce qu'il a à me dire et que je prends son discours au sérieux. Et puisque ma position n'est pas trop confortable, je risque moins de rêvasser. »

4. Ne réfléchissez pas aux objections que vous souhaitez faire.

Il est tentant de vous arrêter à une ou deux idées avancées par votre interlocuteur et de préparer dès lors la réponse que vous voulez y apporter. Vous louperiez cependant les nuances et précisions et passeriez bien souvent à côté de questions importantes. Restez concentré sur le propos jusqu'au bout.

5. Écoutez avec empathie.

Ne confondez pas empathie et compassion. En faisant preuve d'empathie, vous vous mettez à la place de l'autre pour savoir ce qu'il ou elle ressent. Vous compatissez à ses difficultés quand vous êtes désolé pour ce qu'il endure. Votre empathie vous aidera à mieux comprendre ce que votre interlocuteur veut vous dire.

6. Prenez des notes.

Il est impossible de retenir tout ce qui se dit lors d'une longue conversation. Même si vous utilisez une écriture abrégée, vous ne pourrez pas vous concentrer pleinement si vous prenez des notes détaillées. Jetez simplement quelques mots et phrases clés sur votre feuille. Écrivez les chiffres et faits importants, juste ce qu'il faut pour vous aider à vous remémorer l'essentiel. Une fois l'entrevue terminée, faites un compte rendu circonstancié tant que la conversation est fraîche dans votre mémoire. Enregistrez-le sur un dictaphone, tapez-le à l'ordinateur ou écrivez-le dans un carnet, selon votre préférence.

Lorsque vous échangez avec vos interlocuteurs, rappelez-vous que l'homme n'est pas gouverné par la logique mais par l'émotion.

Dale CARNEGIE

LES 7 PROFILS D'ÉCOUTE

Lors d'une conversation, celui qui écoute adopte l'un de ces sept styles :

1. Le « distrait »

Il semble débordé, regarde sans cesse à droite et à gauche ou fait autre chose. Il ne tient pas en place et ne parvient pas à rester assis tranquillement pour écouter son interlocuteur.

Si vous vous reconnaissez dans ce profil distrait, efforcez-vous de mettre de côté ce que vous faites quand quelqu'un vous parle.

Si vous devez parler à une personne distraite, demandez : « Est-ce que je te dérange ? » ou dites clairement : « J'ai besoin de toute ton attention pendant quelques minutes. » Choisissez une phrase d'accroche qui éveillera son intérêt, soyez bref et venez-en rapidement au fait, car les interlocuteurs distraits ont une faible capacité de concentration.

2. Le « rêveur »

Il est physiquement là, mais son esprit est ailleurs, comme en témoigne son regard vide. Il est dans la lune ou pense à tout autre chose que ce que vous êtes en train de lui dire.

Si vous êtes un « rêveur », adoptez une écoute active. Soyez réactif, regardez la personne dans les yeux, penchez-vous vers elle et montrez votre intérêt en posant des questions.

Si vous êtes face à un rêveur, faites régulièrement le point au cours de la conversation et demandez-lui s'il a compris ce que vous venez de dire. Procédez comme avec les « distraits » : attirez son attention dès la première phrase, soyez concis et allez droit au but en tenant compte de sa faible capacité de concentration.

3. Le « bavard »

Il est prêt à intervenir à tout moment. Il finit votre phrase à la moindre occasion. Il ne vous écoute pas et ne pense qu'à ce qu'il voudrait dire.

Si vous êtes un « bavard », prenez l'habitude de vous excuser chaque fois que vous interrompez quelqu'un. Cela vous aidera à prendre conscience de ce travers.

Si votre interlocuteur vous coupe, taisez-vous et laissez-le parler – autrement il ne vous écouterait jamais. Lorsqu'il a fini, reprenez la parole avec une phrase du type : « Comme je le disais... » et allez au bout de votre pensée.

4. L'« indifférent »

Il se montre distant et ne laisse transparaître aucune émotion quand il écoute. Il donne l'impression de se désintéresser totalement de ce qu'on lui dit.

Si vous êtes indifférent, concentrez-vous sur la globalité du message et pas uniquement sur sa partie verbale. Écoutez avec vos yeux, vos oreilles et votre cœur.

Si vous parlez à un interlocuteur indifférent, rendez votre discours plus vivant et posez des questions pour l'impliquer dans la conversation.

5. Le « combatif »

Il est prêt à en découdre. Il aime la contradiction et les accusations.

Si vous êtes du style combatif, faites l'effort de vous mettre à la place de celui qui parle, de comprendre, d'accepter et de respecter son point de vue.

Face à un profil combatif qui serait en désaccord ou chercherait à vous blâmer, vous avez deux options. Si sa critique est fondée, remerciez-le et prenez les dispositions qui s'imposent. Si ce n'est pas le cas, au lieu de vous disputer, dites-lui que vous appréciez sa suggestion et poursuivez votre message avec objectivité.

6. Le « psychanalyste »

Il adopte en permanence l'attitude du psychologue ou du thérapeute et donne volontiers des conseils que personne ne lui demande. Il se voit comme une personne très à l'écoute et adore aider les autres. Il cherche constamment à analyser ce qu'on lui dit et à réparer des failles présumées.

Si vous êtes un « psychanalyste », détendez-vous et rappelez-vous que tout le monde ne cherche pas une réponse, une solution, un conseil. Certaines personnes aiment simplement soumettre leurs idées aux autres pour s'aider à y voir plus clair.

Si vous faites face à un profil psychanalyste, vous pouvez démarrer la conversation en disant : « Je voudrais juste voir quelque chose avec toi ; je n'ai pas besoin de conseils. »

7. L'« impliqué »

Il accorde à l'autre une attention consciente. Il écoute avec ses yeux, ses oreilles et son cœur et s'efforce de se mettre à la place de celui qui parle. C'est le niveau d'écoute le plus haut. Il encourage l'interlocuteur à parler et lui donne l'opportunité de découvrir ses propres solutions et de développer sa pensée.

En vous intéressant aux autres, vous conclurez davantage d'affaires en deux mois que vous ne le feriez en deux ans en essayant de les intéresser à vous.

OBSERVEZ LE LANGAGE CORPOREL

Nous exprimons tous bien davantage que ce que nos mots seuls disent. Nos paroles sont souvent modifiées par l'usage qu'on fait de notre corps ; nos expressions du visage, nos gestes, la façon dont on se tient assis ou debout véhiculent aussi des informations.

Ne serait-il pas formidable de pouvoir acheter un dictionnaire du langage corporel où l'on trouverait la signification de chaque mouvement, chaque mimique ? On saurait alors interpréter tout ce que notre interlocuteur nous dit vraiment.

Certains experts ont tenté d'écrire de tels « dictionnaires ». Ils y listent différents « signaux » auxquels ils attribuent un certain sens. Votre interlocuteur se gratte le menton ? Ah ! C'est qu'il réfléchit à la situation. C'est possible, mais c'est peut-être tout simplement qu'il ne s'est pas rasé ce matin et que sa barbe le démange.

Votre interlocutrice est assise face à vous, les bras croisés. Certains « spécialistes » diront que c'est un signe de repli, voire de rejet. Regardez pourtant les élèves dans une classe, l'auditoire d'une conférence ou le public d'une pièce de théâtre : une bonne partie d'entre eux se tient les bras croisés. Faut-il en conclure que toutes ces personnes rejettent le professeur ou les comédiens ? Bien sûr que non. Elles ont tout simplement adopté une position confortable et qui tient chaud à ceux qui auraient froid. D'un autre côté, si votre interlocutrice croise soudainement les bras au cours de la conversation, il y a des chances qu'elle soit en désaccord avec ce que vous venez de dire.

Il n'y a pas de langage corporel universel

Cela ne signifie pas qu'on ne peut pas lire le langage corporel, mais plutôt que chacun d'entre nous a sa façon propre d'exprimer des idées, des sentiments et des nuances à travers des signes non verbaux.

Le langage corporel est en effet une caractéristique acquise. On a tendance à imiter les personnes qui nous entourent, à commencer par nos

parents. Il est donc souvent marqué par nos origines ethniques. Prenons deux garçons nés à Détroit dont les parents ont quitté deux pays différents pour s'installer aux États-Unis. Une des familles vient d'un pays où l'on parle beaucoup avec les mains. Chez l'autre, personne n'accompagne son discours avec de grands gestes, excepté en cas d'émotion vive. Les deux garçons se rencontrent pour la première fois au lycée. Le premier parle comme toujours – en gesticulant beaucoup. Le second se dit que le sujet doit vraiment lui tenir à cœur, puis il répond aussi calmement qu'il en a l'habitude. Le premier prend cette immobilité pour de l'indifférence.

Nos différences culturelles influent également sur notre usage du langage corporel. Le principal d'un lycée new-yorkais soupçonnait un des élèves de voler dans la caisse de la cafétéria. Il a convoqué un à un chaque étudiant qui y avait accès. À la fin des entretiens, il a estimé que le coupable était une jeune Latino-Américaine et l'a suspendue. Une assistante sociale a voulu savoir comment il en était arrivé à cette conclusion. « Tous les autres élèves m'ont dit droit dans les yeux que ce n'était pas eux, a-t-il expliqué. Mais elle est restée le nez dans ses chaussures pendant tout l'entretien. Elle avait manifestement quelque chose à se reprocher. »

L'assistante sociale a pu clarifier les choses : « Une jeune femme latino-américaine bien élevée ne regarde jamais dans les yeux une figure aussi vénérable que le principal du lycée. Elle garde respectueusement la tête baissée quand elle s'adresse à lui. » La différence culturelle avait été à l'origine d'un quiproquo, puisque le principal avait mal interprété la communication non verbale de sa jeune élève.

Décryptez les indices non verbaux propres à chacun

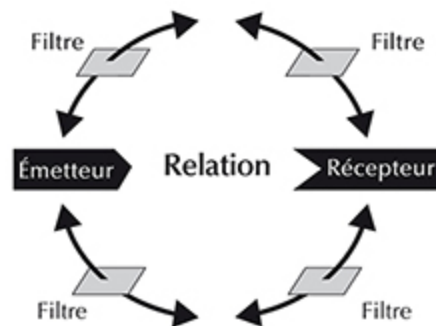
Si le langage corporel constitue un aspect important de la communication, peut-on apprendre à le lire ? Il n'existe aucune approche fiable à 100 %. La seule façon d'interpréter au plus près les actions et réactions non verbales d'une personne est d'apprendre à la connaître. Lorsque vous avez affaire au même interlocuteur à de nombreuses reprises, vous pouvez décrypter son langage corporel par une observation minutieuse. Vous remarquez que lorsque Claudia est d'accord avec vous, elle a tendance à se pencher vers l'avant, tandis que Paul, lui, incline la

tête du côté droit. Esther hoche la tête en toutes circonstances, mais, quand elle ne comprend pas bien, elle affiche également une mine perplexe.

En prêtant attention à vos interlocuteurs, vous comprendrez leurs signaux non verbaux et saurez les interpréter. Vous constaterez peut-être avec le temps que certains gestes et expressions reviennent plus souvent. Vous serez tenté de les généraliser à vos nouveaux interlocuteurs, mais ne faites pas d'interprétations trop hâtives tant que vous ne les connaissez pas davantage.

Lorsque le langage corporel d'une personne semble contredire ses paroles ou lorsque vous n'êtes pas sûr de comprendre le sens d'un signal non verbal, mettez les choses au clair. Demandez à votre interlocuteur de formuler verbalement ce qu'il voulait vraiment dire. En posant les bonnes questions, vous lèverez les malentendus induits par les actions non verbales.

LA BOUCLE ÉMETTEUR-RÉCEPTEUR



Un interlocuteur à l'écoute envisage la communication comme une radio bidirectionnelle. L'émetteur envoie un message à un récepteur, qui y répond. Le récepteur devient alors l'émetteur, et inversement. Ce schéma s'applique à toutes nos communications, que ce soit avec nos amis et nos proches, dans nos activités sociales ou au travail : nous oscillons sans cesse entre le rôle d'émetteur et celui de récepteur. À défaut d'accepter cette dualité, notre message virera au monologue et aucune véritable communication ne se mettra en place.

Comme pour n'importe quel échange radio, des parasites peuvent brouiller la communication entre l'émetteur et le récepteur. Ils filtrent le message qui se retrouve déformé. Le risque de distorsion est d'autant plus grand que le message est long ou complexe. Il peut aussi bien émaner de l'émetteur que du récepteur.

Comment le message a-t-il été reçu ?

Dans une situation de communication, nous sommes tour à tour émetteur et récepteur. La qualité d'écoute est aussi importante dans un rôle que dans l'autre : quand on envoie un message, on doit s'assurer que le destinataire a bien écouté.

Voyons comment cela fonctionne. L'émetteur envoie un message à un récepteur, qui répond. L'émetteur, à présent devenu récepteur, filtre cette réponse grâce à l'ordinateur que nous avons tous entre les oreilles. Il est programmé pour rechercher les signaux indiquant la façon dont le message est perçu. S'il détecte une disparité entre ce qui a été envoyé et ce qui a été reçu, une correction pourra être apportée dans le message suivant.

MYRA : Mike, j'ai besoin de connaître les équipements disponibles, le matériel en stock, les délais estimés et la liste des employés affectés au projet.

MIKE : On a déjà tout le matériel nécessaire et on peut se mettre au travail dès lundi.

MYRA : Parfait, mais il me faut tout de même les informations relatives à chaque point que j'ai mentionné pour écrire mon rapport.

Lorsque Mike a reçu le message de Myra, il s'est focalisé sur le lancement du projet. Mais l'objectif de Myra était de recueillir des informations pour son rapport. Le but de la communication n'a pas été perçu par les deux parties de la même façon, ce qui a déformé le message. Myra a rectifié dès la réponse suivante. Elle a décelé et dissipé le malentendu.

Posez des questions

Il n'est pas toujours aisé de relever les indices renvoyés par notre interlocuteur. Posez des questions tous les quatre ou cinq échanges, afin d'obtenir un retour sur ce qui a été vu jusqu'alors, du style : « Quels

problèmes pensez-vous rencontrer si on procède de cette façon ? » ; « Combien de temps ou de personnel supplémentaires vous faut-il pour accomplir cette phase ? ».

Les réponses à ces questions vous fourniront de nouveaux indices et vous permettront de faire les ajustements nécessaires.

Si la question abordée est particulièrement complexe, posez des questions ciblées sur quelques points clés. Vous vous assurerez ainsi que votre message a bien été reçu et compris en identifiant les zones d'ombre à dissiper.

Observez les signaux non verbaux

Kim P. est ingénieur en chef des installations techniques. « Mes employés sont très professionnels et hautement qualifiés dans leur domaine, explique-t-il. Ils ont tendance à anticiper mes directives. Ils voient souvent juste, mais il arrive qu'ils se désintéressent en croyant savoir ce que je vais leur dire. Pour parer à ce problème, je scrute les signaux non verbaux qu'ils me renvoient – leur regard, leurs expressions du visage, leur langage corporel. S'il apparaît qu'ils ne m'écoutent plus, je m'interromps quelques secondes, puis je pose une question précise sur ce que je viens de dire afin de les remobiliser. »

Loren supervise de nombreuses personnes qui ont une connaissance limitée de sa langue. Le succès de sa communication repose en grande partie sur son observation du langage corporel. « Si je vois un regard vide ou un froncement de sourcils, je sais que mon message n'est pas passé. Je le reformule avec des mots plus simples et fais une démonstration non verbale de ce que j'attends. »

Quand vous êtes dans la position du récepteur

Votre patron vous donne des instructions, mais vous n'êtes pas sûr d'avoir bien compris. Sollicitez-le vous-même. Posez des questions.

N'attendez pas la fin de la discussion, au moment où il ou elle demandera : « Avez-vous des questions ? » Demandez des précisions sur ce qui vient d'être dit tout au long de la conversation.

Vous pouvez le faire sous forme de paraphrase en reformulant avec vos propres mots ce que vous avez retenu : « Si je comprends bien, vous voudriez que... ». Vous aurez la confirmation d'être sur la bonne voie et, si vous vous trompez, votre supérieur aura l'occasion de rectifier.

Dans certains cas, vous obtiendrez par une question ciblée des informations complémentaires qui éviteront des erreurs par la suite. À la fin de la discussion, vous aurez non seulement une idée claire de ce qu'on attend de vous, mais votre patron aura aussi l'assurance d'avoir été compris.

Récapitulatif

Pour être un interlocuteur à l'écoute :

- Faites preuve d'empathie. Essayez d'imaginer ce que l'autre ressent quand il ou elle parle.
- Supprimez toutes les distractions. Éteignez votre téléphone ; rangez tous les papiers qui n'ont pas trait à la conversation.
- Levez les malentendus. Assurez-vous d'avoir compris le message de votre interlocuteur en reformulant ce qui a été dit.
- Efforcez-vous de voir les choses du point de vue de l'autre.
- Ne tirez pas de conclusions hâtives, ne faites pas de suppositions. Gardez un esprit ouvert et tolérant.
- Laissez transparaître votre intérêt sur votre visage. Souriez ou témoignez votre sollicitude selon la situation.
- Indiquez que vous suivez la conversation par des gestes ou des hochements de tête.
- Posez des questions. Vous pouvez paraphraser : « D'après ce que je comprends... » ou interroger votre interlocuteur sur des points précis. Vous serez sûr d'avoir bien compris et demeurerez ainsi vigilant et attentif.
- Ne coupez pas votre interlocuteur. Ne prenez pas la parole avant qu'il ait fini.
- Observez son langage corporel.

- Cherchez à obtenir un retour ou une confirmation de votre interlocuteur. Le message transmis ne correspond pas toujours à ce qui est reçu. Identifiez les filtres et surmontez-les. Pour clarifier les choses, reformulez votre propos ou posez des questions pertinentes.
-

CHAPITRE 4

parler avec assurance et conviction

À la question : « Quelle est votre plus grande peur ? », la crainte de parler en public arrive invariablement en tête des réponses. Contrairement à la peur de la mort, de la maladie ou du chômage, cette phobie est aisément surmontable.

Dale Carnegie le résume en ces termes :

Y a-t-il la moindre raison pour que vous ne soyez pas tout aussi capable de vous exprimer en position verticale devant un auditoire qu'assis à votre place ? Y a-t-il une raison valable pour que vous ayez l'estomac noué et soyez victime de trac, lorsque vous vous levez pour vous adresser à l'assistance ? Vous voyez bien qu'il est tout à fait possible de remédier à ce désagrément et que l'entraînement et la pratique viendront à bout de votre peur de parler en public et vous donneront confiance en vous.

VOTRE PRÉPARATION – PREMIÈRE ÉTAPE
POUR UN DISCOURS RÉUSSI

Votre intervention publique doit être soigneusement préparée. Nous verrons au chapitre suivant comment vous y prendre dans le cadre professionnel. Si vous devez prendre la parole devant la classe de votre enfant, lors d'une réunion d'association ou tout autre groupe et que le choix du sujet vous appartient, parlez de ce que vous connaissez, de ce

que vous savez maîtriser. Ne passez pas dix minutes ou dix heures à préparer votre discours : consacrez-y dix semaines, dix mois – dix ans même.

Parlez d'un sujet qui vous tient à cœur. Parlez de ce que vous avez envie de partager avec votre auditoire.

Dale Carnegie rapporte l'histoire d'une de ses élèves, Gay K., qui ne s'était jamais exprimée face à un groupe avant de s'inscrire à sa formation.

Elle était terrifiée. Elle redoutait que la prise de parole en public soit un art obscur hors de sa portée. Lors de la quatrième séance, elle a pourtant tenu toute l'audience en haleine. L'exercice consistait à évoquer le plus grand regret de sa vie. Gay a improvisé un discours profondément touchant. Le public peinait à contenir son émotion et Dale Carnegie lui-même en a eu les larmes aux yeux. Voici ce que Gay leur a raconté :

« Le plus grand regret de ma vie est de n'avoir pas connu l'amour d'une mère. La mienne est morte quand j'avais un an. J'ai été élevée par une succession de tantes et autres membres de la famille qui étaient si absorbés par leurs propres enfants qu'ils n'avaient pas de temps à me consacrer. Je ne restais jamais chez eux très longtemps. Ils étaient toujours dépités de me voir arriver et heureux que je parte. Ils ne m'ont jamais accordé le moindre intérêt ou la moindre affection. Je savais qu'on ne voulait pas de moi. Je l'ai ressenti dès toute petite. La nuit venue, je pleurais souvent de solitude dans mon lit. J'aurais tant aimé que quelqu'un demande à voir mon bulletin scolaire. Mais cela n'est jamais arrivé. Personne ne s'en souciait. La petite fille que j'étais ne réclamait qu'une seule chose – de l'amour. Mais on ne lui en a jamais donné. »

Gay avait-elle passé dix ans à préparer son discours ? Non. Elle le peaufinait depuis vingt ans. Elle l'ébauchait déjà petite fille quand elle pleurait dans son lit, quand elle mourait d'envie qu'on s'intéresse à son bulletin de notes. Pas étonnant que, des années plus tard, elle puisse évoquer ce souvenir de façon éloquente. Il était resté gravé dans sa mémoire. Gay avait redécouvert ces sentiments douloureux enfouis au plus profond d'elle-même. Elle n'a pas eu à faire d'effort, elle n'a pas eu

à travailler son intervention. Les émotions et souvenirs sont d'eux-mêmes remontés à la surface comme le pétrole jaillissant de son puits.

Parler de ce que la vie nous a appris est un moyen infailible de retenir l'attention de son auditoire.

Dale CARNEGIE

Préparer un discours lorsque le sujet vous est inconnu

Vous aurez souvent à parler d'un sujet que vous ne maîtrisez pas ou peu, par exemple lors d'une présentation professionnelle. Le but est généralement de provoquer une certaine action : la promesse d'achat d'un client, l'étape suivante d'un projet au long cours, un changement de stratégie commerciale...

Pour préparer ce type de communication, partez de votre objectif – l'action que vous voulez provoquer chez votre auditoire. Cherchez ensuite un exemple, un incident qui vous servira d'accroche pendant votre présentation et ouvrira la voie à l'action désirée. En dépeignant cet incident de manière saisissante, vous pourrez influencer la conduite de l'assemblée. Ce sera l'élément clé qui poussera les participants à agir. Vous devez recréer pour vos interlocuteurs l'expérience que vous avez vécue, de façon à produire sur eux le même effet qu'elle a eu sur vous. En clarifiant, intensifiant et mettant en scène votre propos, vous le rendrez intéressant et prenant pour votre auditoire.

Vous devez ensuite faire vos recherches pour récolter autant d'informations que possible. Apprenez-en dix fois plus sur le sujet que vous n'en aurez besoin pour votre présentation. Affûtez vos arguments pour soutenir votre propos. Nous verrons au chapitre 6 comment argumenter efficacement.

Préparez enfin votre conclusion. Il a été prouvé que la note sur laquelle vous achevez votre présentation est l'un des meilleurs moyens de motiver votre auditoire à agir. Nous verrons qu'en terminant sur les bénéfices supposés pour vos interlocuteurs, vous obtiendrez des résultats probants.

La formule magique pour une présentation dynamique

On peut éviter les discours décousus, incohérents et ennuyeux en appliquant un plan simple en trois parties. Il rendra votre présentation incroyablement vivante et percutante.

Voici les 3 étapes de la formule magique :

- 1. L'incident** : Citez un incident ou une anecdote qui illustre votre propos pour capter à coup sûr l'attention de vos interlocuteurs.
- 2. L'action** : Indiquez l'action que vous préconisez.
- 3. Le bénéfice** : Concluez en soulignant les bénéfices d'une telle action pour votre auditoire.

Si vous voulez persuader les autres, vous devez vous-même être vivant et plein d'allant. Parlez avec sincérité et conviction. Vos interlocuteurs doivent sentir que vous croyez tout ce que vous dites.

L'incident

Commencez toujours votre présentation par le récit d'un incident. Pourquoi ? Parce qu'il éveille immédiatement l'attention du public et crée un échange plus décontracté.

Lorsque vous poursuivrez la formule magique avec les étapes de l'action et du bénéfice, faites en sorte d'être bref, clair et explicite. L'incident se fonde sur une expérience dont vous avez tiré une leçon. Souvenez-vous que vous cherchez à communiquer à vos interlocuteurs l'action que vous attendez d'eux. Plus vous serez précis sur l'action à engager, plus vous serez efficace. Identifiez une action spécifique et un bénéfice spécifique.

L'action

La deuxième étape de la formule magique est l'action, ou ce que vous voulez amener votre auditoire à faire. Ce peut être acheter un produit, écrire à un représentant politique, arrêter de fumer ou simplement réfléchir à une question particulière. Investissez au moins trois fois plus de temps dans la préparation de cette étape que dans la divulgation du message.

Le bénéfice

La troisième étape de la formule magique est le bénéfice que le public retirera de l'action à laquelle vous l'incitez.

Par exemple : « Grâce à ce composant, vous réduirez le temps de travail nécessaire et abaisserez les coûts de fabrication de votre produit. »
Ou encore : « En arrêtant de fumer, vous serez en meilleure santé et vivrez plus longtemps, mais vous protégerez également votre famille des dangers du tabagisme passif. »

Parlez du point de vue de votre auditoire

Lorsqu'il s'agit de persuader vos interlocuteurs de la nécessité d'un changement, votre succès dépend en grande partie de votre capacité à communiquer de leur point de vue. Vous devez rapidement gagner leur confiance. Suscitez leur attention et démontrez le besoin de changement dès le début de votre présentation. Vous y parviendrez facilement en vous appuyant sur un incident, une expérience vécue. Pour être convaincus, vos interlocuteurs doivent avoir la preuve indéniable qu'ils ont quelque chose à gagner. Ils ne doivent pas avoir l'impression que vous leur forcez la main – le changement doit s'imposer à eux comme la suite logique.

Après avoir établi le besoin de changement, illustrez les avantages et inconvénients de chaque option. Prenez soin là encore de présenter l'alternative du point de vue de votre auditoire. Ayez un discours crédible et équilibré.

Concluez en argumentant en faveur de l'option que vous pensez la plus judicieuse. Soulignez l'action à entreprendre et le bénéfice qu'en récoltera votre auditoire. Vous l'amènerez ainsi à embrasser ce changement qui produira bientôt les résultats escomptés.

Comment préparer votre intervention

Voici 8 principes qui vous aideront à préparer un discours efficace :

1. Prenez des notes succinctes des points importants que vous souhaitez évoquer.
2. Ne rédigez pas toute votre intervention. Vous utiliseriez un langage écrit moins fluide et accessible que le langage parlé et, en

essayant de retrouver vos mots exacts, vous retireriez tout naturel et entraîné à votre discours.

3. N'apprenez jamais votre discours mot à mot. C'est le meilleur moyen d'avoir un trou de mémoire une fois devant votre auditoire – qui ne s'en portera pas plus mal, car personne n'aime les récitations mécaniques. Même si vous n'oubliez pas votre discours, vos interlocuteurs sentiront bien que vous l'avez appris par cœur. Vous aurez l'air distant, votre voix manquera de présence et de chaleur.
4. Si vous avez beaucoup de choses à dire et craignez d'en oublier une partie, notez quelques points clés et jetez-y un œil de temps en temps.
5. Agrémentez votre discours d'exemples et d'illustrations. Ils sont de loin le moyen le plus facile de le rendre intéressant.
6. Racontez des histoires et anecdotes qui soulignent votre propos. Décrivez comment vous-même ou une de vos connaissances avez appliqué l'idée que vous avancez. Donnez des exemples précis que vous aurez piochés dans vos recherches sur le sujet.
7. Devenez un expert dans le domaine évoqué. Vous serez d'autant plus à l'aise et efficace que vous maîtriserez votre sujet. Apprenez-en dix fois plus que vous n'en direz lors de votre discours.
8. Répétez votre intervention en discutant avec des amis. Il n'est pas nécessaire d'énoncer la totalité de votre discours, mais testez lors de la conversation certains points clés que vous souhaitez aborder pour voir la réaction de vos proches. Vous verrez ainsi comment sont accueillies vos blagues et quelles remarques éveillent l'intérêt. Vous ne pourrez bien entendu pas obtenir ce genre de retour en répétant devant un miroir.

Utilisez votre corps

L'efficacité de votre discours ne repose pas uniquement sur votre voix. Votre présence physique et vos gestes jouent également un grand rôle. En d'autres termes, mobilisez tout votre corps. Des gestes naturels, énergiques, spontanés sont extrêmement percutants pour deux raisons :

- Les gestes stimulent et inspirent l'orateur. Ils réveillent, détendent et relaxent. En bougeant, on se laisse aller physiquement, mentalement et émotionnellement.
- Les gestes influencent également l'auditoire. Leur impact émotionnel sur les interlocuteurs est à la fois évident et même, dans certains cas, déterminant. Pensez aux plus grands communicants : leurs gestes naturels et spontanés contribuent dans bien des cas à l'efficacité de leur communication et à la force de leur message.

Il y a cependant quelques règles à respecter face à votre auditoire :

- Ne croisez pas les bras ou les jambes.
- Ne créez aucune barrière entre votre corps et le public en tenant par exemple un sac à main, des papiers ou une tasse de café.
- Ne vous tenez pas les pieds écartés.
- Ne croisez pas les bras devant vous ou sur le côté.
- Ne baissez pas la tête vers le pupitre pour lire votre discours.
- Tenez-vous la tête bien droite, le menton levé et la poitrine haute.
- Redressez les épaules.
- Regardez vos interlocuteurs.
- Souriez à bon escient.

En vieillissant, la plupart d'entre nous perdons la franchise et le naturel de notre jeunesse. Nous glissons dans un moule de communication physique et orale figé. Nous perdons notre entrain et notre énergie – en d'autres termes, la fraîcheur et la spontanéité d'une véritable conversation.

Dale CARNEGIE

CINQ ASTUCES POUR AMÉLIORER VOTRE ÉLOCUTION

Une mauvaise élocution peut nuire à l'efficacité de votre discours. Or, on connaît rarement le son de sa propre voix, son phrasé, ses intonations. On ne s'entend pas comme les autres nous entendent. Comme nous

l'avons vu pour les conversations téléphoniques, le seul moyen d'apprécier réellement sa voix est de s'enregistrer pour se réécouter. Mais il ne serait pas réaliste de lire quelques paragraphes d'un magazine dans un dictaphone. L'enregistrement doit se faire à votre insu, en conditions réelles. Vous pouvez placer sur votre bureau un appareil avec déclenchement automatique à la voix. Toutes vos conversations de la journée, en personne ou au téléphone, seront ainsi enregistrées. Vous les écouterez ensuite pour déceler un éventuel défaut d'expression.

Prenez conscience de vos défauts d'élocution

Danny est chef d'équipe. Il a une fâcheuse tendance à mâchonner ses phrases, ce qui rend ses instructions difficiles à comprendre. Ses collègues n'osent pas lui dire qu'il marmonne et doivent deviner par eux-mêmes ce qu'il veut dire. Cela engendre naturellement erreurs, retards et autres difficultés.

Carrie a un esprit très vif. Elle parle trop vite, parce qu'elle essaye de coller au rythme effréné de ses pensées. Ses interlocuteurs n'arrivent malheureusement pas à la suivre et loupent une bonne partie de ce qu'elle dit.

Darryl parle au contraire très lentement. On le comprend aisément, mais ses interlocuteurs anticipent sa pensée en devinant ce qu'il va dire – et se trompent souvent.

Terry, Merry et Jerry émaillent leur discours de nombreux tics de langage. Terry ajoute des « euh » à chaque mot ; Merry lance des « tu vois ce que je veux dire ? » à tout bout de champ et Jerry ponctue chaque phrase d'un « OK ! ». Ce sont ce qu'on appelle des « mots béquilles ».

Ces soucis d'élocution sont parmi les plus fréquents. La plupart de ceux qui en souffrent ne s'en rendent pas compte. Ce n'est qu'en écoutant un enregistrement de leur voix qu'ils constatent qu'ils parlent entre leurs dents, trop vite ou trop lentement ou qu'ils ont des tics de langage.

Pour prendre conscience de vos défauts, réécoutez-vous attentivement. Quand vous aurez entendu par vous-même que vous marmonnez, vous ferez l'effort de mieux articuler. Si vous vous entendez répéter « tu vois

ce que je veux dire » toutes les deux phrases, vous corrigerez naturellement cette manie.

Surmontez vos troubles de la parole

Si vous souffrez d'un trouble de la parole handicapant tel que le bégaiement, vous évitez certainement les situations de communication orale. Les thérapies ont cependant fait de grands progrès dans ce domaine ces dernières années. L'un des patients les plus connus est Annie Glenn, l'épouse de l'ancien sénateur américain John Glenn, qui est parvenue à vaincre son propre bégaiement et a fait de nombreux discours pour soutenir la campagne de son mari.

Ivan a grandi en Russie et vit à présent aux États-Unis. Bien qu'il ait appris l'anglais dans son pays d'origine, son accent prononcé le rend peu compréhensible. Ce défaut de prononciation fait obstacle à sa carrière d'ingénieur. Suivant la suggestion de son conseiller en évolution professionnelle, il consulte un orthophoniste. En moins d'un an, sa prononciation s'améliore si bien qu'il est promu à un poste exigeant de fréquentes communications avec les dirigeants de son entreprise et des entreprises partenaires.

La prise en charge orthophonique est aujourd'hui largement accessible et donne de très bons résultats sur les troubles du langage divers ou les accents problématiques.

Modulez votre voix

Claude parle d'une voix monocorde. Il n'est pas difficile à comprendre, sa diction est excellente. En revanche, il peine à retenir l'attention de son auditoire, car il n'a pas appris à utiliser les intonations et modulations de sa voix. Un discours monotone est soporifique. Comme pour les autres défauts d'élocution, enregistrez-vous et écoutez-vous parler pour en prendre conscience et faire les efforts nécessaires pour être plus nuancé.

Adoptez le bon rythme

La vitesse d'élocution a également une incidence sur le message transmis. Si vous souhaitez donner un caractère d'urgence à votre propos, accélérez le tempo. Vous ne pouvez pas demander à vos employés d'augmenter leur cadence de travail avec une voix traînante : vous ne communiqueriez pas le sentiment adéquat.

En revanche, si vous voulez que votre propos marque les esprits, parlez plus lentement : « Nous avons reçu trop de plaintes sur la qualité de notre travail. Si chacun / d'entre / vous / prenait / une / minute / supplémentaire / pour / contrôler / son / travail, le problème serait réglé. »

Contrôlez le volume de votre voix

Monter la voix est l'équivalent oral des italiques d'un texte imprimé. On parlera plus ou moins fort selon le contexte du message.

Il est tentant de crier lorsqu'on veut souligner un point spécifique. Mais en élevant la voix, vous risquez de distraire votre auditoire ou de produire un effet négatif. Contrôlez le volume de façon à ne parler ni trop fort ni trop bas. Si vous avez une voix sonore, soyez particulièrement vigilant à en mesurer la puissance. Cela est d'autant plus valable lorsque vous parlez dans un micro. Votre voix amplifiée sera déformée si le volume est trop élevé. Qu'elle soit naturellement retentissante ou fluette, vous contrôlerez le volume de votre voix en prêtant attention à la façon dont elle retentit et en vous entraînant à la projeter efficacement.

Si vous suivez ces suggestions, vous serez mieux compris et ferez meilleure impression sur vos interlocuteurs, dans vos conversations privées comme lors de vos prises de parole publiques.

DOUZE FAÇONS DE GAGNER LA SYMPATHIE DE VOTRE AUDITOIRE

Pour que vos interlocuteurs soient réceptifs à votre message, vous devez susciter leur sympathie. Voici 12 conseils à suivre pour vous faire apprécier et mieux les influencer.

1. Sentez-vous honoré de prendre la parole – et faites-le savoir !

C'est presque toujours une marque d'estime que d'être invité à s'exprimer devant une assemblée, quelle que soit sa taille ou sa nature. Ne manquez pas à vos bonnes manières et remerciez-la pour cet honneur qui vous est fait – vous marquerez des points.

2. Valorisez votre auditoire.

Renseignez-vous toujours sur les personnes qui seront présentes avant votre intervention. Puis prenez quelques secondes de votre discours pour souligner quelques-unes de leurs qualités ou singularités qui vous rendent fier d'être devant eux.

3. Mentionnez le nom de certaines personnes présentes.

Souvenez-vous : le nom d'une personne est à ses oreilles le plus doux son qui soit. Lorsque vous le pouvez, nommez certains auditeurs parmi l'assemblée. Vous remarquerez d'ailleurs que lorsqu'un homme ou une femme politique tient un meeting, il ou elle présente pratiquement toujours les représentants locaux présents dans la salle.

4. Soyez modeste – et non l'inverse !

La modestie inspire généralement la confiance et la bienveillance. Abraham Lincoln était maître en la matière. Un soir de 1858, alors qu'il était en campagne face au candidat démocrate Stephen A. Douglas pour les élections sénatoriales, une fanfare joua devant son hôtel en guise de soutien. Lorsqu'il sortit sur le pas de la porte pour s'adresser au groupe, quelqu'un tendit une lanterne vers son visage. Il eut alors ces paroles : « Mes amis, moins vous en verrez de moi, plus vous m'apprécierez. » Lincoln connaissait sans doute l'adage biblique : « Celui qui s'élèvera sera abaissé et celui qui s'abaissera sera élevé. »

5. Dites « nous » – et pas « vous ».

N'adoptez jamais un ton condescendant face à votre public. Incluez-le dans votre discours en utilisant la première et non la deuxième personne.

Si vous dites : « Lorsque *vous* êtes inquiets, si *vous* avez beaucoup à faire, *vous* en oublierez *vos* soucis », vous donnez l'impression de donner une leçon à votre public et de le prendre de haut.

Dites plutôt : « Lorsque *nous* sommes inquiets, si *nous* avons beaucoup à faire, *nous* en oublierons *nos* soucis. »

Vous sentez la différence ? Le « vous » crée une distance hautaine et offensante.

Attention, cependant, à ne pas tomber dans l'excès : si vous abusez du « nous », vous paraîtrez tout aussi condescendant.

6. Ne parlez pas avec une mine renfrognée ou une voix agressive.

Souvenez-vous que l'expression de votre visage et le ton de votre voix en disent souvent plus que vos paroles. En privé ou en public, vous ne vous ferez jamais d'amis en faisant les gros yeux ou en râlant.

Il y a un vieux dicton chinois que nous devrions tous garder dans notre poche : « Un homme qui ne sourit pas ne fera jamais un bon commerçant. »

Dale CARNEGIE

7. Parlez de ce qui intéresse votre auditoire.

Ce dont se soucieront toujours vos interlocuteurs, ce sont leur propre personne et le moyen de résoudre leurs problèmes. C'est à peu près tout ce qui les intéresse. Si vous leur apprenez à être plus heureux, à gagner plus d'argent, à se faire moins de souci et à obtenir ce qu'ils veulent, ils vous écouteront volontiers – quelles que soient votre voix, votre respiration, votre posture, votre apparence, votre gestuelle ou votre maîtrise de la langue.

Interrogée sur ses incroyables qualités relationnelles, une directrice commerciale qui semblait appréciée de tous a ainsi affirmé se contenter de poser cette simple question : « Comment en êtes-vous arrivé à exercer votre métier ? » Elle orientait ensuite la conversation selon la réponse

obtenue. Cette approche faisait des miracles, en particulier face aux personnes qu'elle ne connaissait pas encore. Avant de prendre la parole devant une assemblée, renseignez-vous sur ses préoccupations et faites-y référence dans votre discours.

8. Passez un bon moment.

Si vous voulez qu'on prenne du plaisir à vous écouter, vous devez en prendre à parler. Votre état d'esprit et votre humeur, bons ou mauvais, sont communicatifs. Que vous fassiez un discours ou du patin à roulettes, ceux qui vous écoutent ou vous regardent seront forcément gagnés par votre enthousiasme. Nos états émotionnels sont aussi contagieux que la grippe.

Vous vous demandez peut-être comment être si passionné par votre discours. Le secret est de choisir un sujet dont vous avez gagné le droit de parler, un sujet qui fait pétiller votre regard et met de l'émotion dans votre voix.

9. Ne vous excusez pas.

Nous avons déjà tous entendu un orateur commencer son discours par une phrase du type : « J'ignorais encore que je serais devant vous il y a deux semaines, quand on m'a annoncé que je devrais remplacer le président. » Ou encore : « Peu habitué à parler en public... » C'est s'excuser avant même d'avoir commencé.

Vous ne devriez jamais accepter une invitation à prendre la parole à moins de pouvoir y consacrer le temps de préparation nécessaire. Si vous faites de votre mieux, il n'y a pas lieu de vous excuser. Dans le cas contraire, aucune justification ne sera acceptable. Les excuses sont une perte de temps pour votre auditoire.

Si vous arrivez en retard pour des raisons indépendantes de votre volonté – un avion cloué au sol, un train retardé –, expliquez brièvement les circonstances et présentez vos excuses respectueuses sans vous attarder davantage sur la question.

10. Faites appel aux sentiments les plus nobles de votre auditoire.

Il n'est pas facile de susciter de grandes émotions. On doit soi-même être profondément touché, et peu de sujets produisent sur nous un tel effet. Pour convaincre vos interlocuteurs, montrez-leur que ce que vous proposez leur permettra de participer à leur hauteur à améliorer le monde. Donnez-leur un exemple parlant. Lorsque Susan Earl appelait aux dons pour Heifer International, un organisme qui lutte contre la pauvreté et la faim, elle expliquait qu'une petite participation permettait à une famille indienne d'acheter une chèvre dont le lait nourrirait les enfants et créerait une source de revenus.

Une fois l'étincelle allumée, la flamme de ces nobles aspirations brillera dans l'œil de l'orateur comme de son public et les marquera durablement.

L'époque est à la dramatisation. Il ne suffit plus d'énoncer une vérité. Elle doit être présentée de façon vivante, intéressante, prenante. Il faut tout mettre en scène. C'est ce que fait le cinéma, c'est ce que fait la télé. Et vous devrez en faire de même si vous voulez capter l'attention.

Dale CARNEGIE

11. Accueillez les critiques au lieu de les rejeter.

Aucun autre scientifique n'aura été critiqué et dénoncé avec autant de virulence que Charles Darwin pour sa théorie de l'évolution. Il ne s'est pourtant jamais insurgé contre ses détracteurs. Il les remerciait au contraire, affirmant que le but premier de son existence était de faire progresser la connaissance et de découvrir des vérités, quêtes dans lesquelles deux esprits valent mieux qu'un. « Si je me trompe, écrivait-il, plus tôt on m'assommera et me réduira au silence, mieux ce sera. »

12. Soyez sincère.

Toute l'éloquence du monde ne vaut pas la sincérité et l'intégrité. Pour vous mettre vos interlocuteurs dans la poche, vous devez les convaincre de l'honnêteté de votre démarche. Ils ne seront pas forcément d'accord avec vous, mais pour que l'échange soit fructueux, ils doivent respecter vos idées.

Acceptez les critiques et répondez avec considération et humilité. Ce que nous dégageons parle plus que nos mots. La sincérité, l'intégrité, la modestie et la générosité marquent profondément un auditoire.

On préférera toujours un orateur maladroit qui respire l'authenticité et la bienveillance à un conférencier chevronné qui cherche à impressionner.

PRÉSENTER ET REMERCIER UN INTERVENANT

Si vous présidez une réunion ou siégez dans un comité, vous serez sans doute amené à présenter des intervenants. Cette introduction fait la transition entre ce qui a été dit précédemment et ce qui est à venir. Elle met l'assemblée en condition et lui permet d'accorder toute son attention à la personne qui va entrer en scène et à son discours.

Votre présentation souligne également les points communs entre l'orateur et le public. Elle donne les qualifications de l'intervenant et montre l'intérêt de l'auditoire pour le sujet qui va être abordé. C'est ce qu'on appelle la méthode « TIO » :

T Mentionnez d'abord le *titre* ou le *thème* de la présentation.

I Montrez ensuite en quoi ce sujet est important ou quel est son *intérêt* pour le public.

O Présentez les qualifications de l'*orateur*. Elles assoient sa légitimité à parler du sujet abordé. Annoncez enfin son nom.

Préparer une note écrite

Appliquez la méthode TIO non seulement pour présenter un intervenant, mais aussi quand vous êtes vous-même invité à vous exprimer devant une assemblée. Rédigez une présentation que vous imprimerez en caractères suffisamment gros pour être lus sans difficulté à la tribune.

Remettez votre texte à l'avance à la personne qui le prononcera. Demandez-lui d'en prendre connaissance et de vous poser ses éventuelles

questions. Encouragez-la à vous présenter de façon brève, positive et enthousiaste.

Se présenter soi-même

Lorsqu'on doit se présenter, la séquence des éléments change quelque peu. Commencez par donner votre nom et celui de votre entreprise ou organisme. Exposez ensuite le thème de votre intervention et son importance pour l'auditoire. Lorsque vous énoncez vos qualifications, mettez en avant les expériences pertinentes par rapport au thème évoqué et à l'occasion.

Remercier un intervenant

En tant que président d'une réunion, vous aurez peut-être à témoigner votre reconnaissance aux intervenants venus s'exprimer. Remerciez l'orateur en soulignant l'importance de sa contribution ou la valeur du message porté devant l'auditoire. Soyez succinct. Parlez au nom de toutes les personnes présentes.

Appliquez à vos remerciements la méthode « RIF » :

R Commencez par *remercier* l'orateur en utilisant son nom.

I Citez ensuite un domaine d'*intérêt* abordé pendant l'intervention qui fait particulièrement sens pour le public.

F Concluez par une *formule d'usage* en remerciant l'orateur et en donnant à nouveau son nom complet.

Récapitulatif

Les clés d'un discours efficace

- Renseignez-vous autant que possible sur votre auditoire.
- Apprenez-en dix fois plus sur votre sujet que vous n'en restituerez dans votre discours.

- Commencez par citer un incident, une expérience qui illustre votre ou vos points clés.
 - Étayez votre propos par des arguments probants.
 - Soignez votre élocution, votre langue, votre ton et votre flux de parole.
 - Montrez-vous vivant et mobilisateur, modulez votre voix.
 - Énoncez clairement l'action à laquelle vous incitez vos interlocuteurs.
 - Soulignez les bénéfices qu'ils tireront de cette action.
 - Préparez-vous à répondre à des questions épineuses.
 - Conservez en toutes circonstances une attitude professionnelle, même sous pression.
 - Communiquez des messages clairs, concis et encourageants.
 - Présentez des idées stratégiques, votre personne et votre entreprise sous un jour favorable.
 - Dégagez une image de compétence et de confiance.
-

CHAPITRE 5

les clés d'une présentation réussie

La plupart du temps, une présentation professionnelle a pour but de provoquer une certaine action : une promesse d'achat, un changement de pratique ou de procédure, l'approbation d'un plan de travail ou d'un projet... Même les présentations qui ne semblent être que de simples « mises à jour » appellent une forme de décision ou d'action.

Pour obtenir le résultat recherché, votre présentation doit être bien préparée. Elle doit d'emblée éveiller et entretenir l'intérêt de l'assemblée et se conclure par un message clair et motivant.

Votre but est d'amener votre auditoire à voir ce que vous avez vu, à entendre ce que vous avez entendu, à éprouver ce que vous avez éprouvé. Des détails pertinents et des descriptions concrètes et colorées sont le meilleur moyen de recréer la scène telle qu'elle s'est produite et de la dépeindre pour vos interlocuteurs.

Dale CARNEGIE

À QUI VOUS ADRESSEZ-VOUS ?

Il est aussi difficile de satisfaire les attentes d'un public dont vous ignorez tout que de toucher une cible à l'aveugle. C'est possible, mais plutôt hasardeux. Une partie de votre préparation consiste à recueillir les informations suivantes sur votre auditoire :

La connaissance du sujet

Tâchez de savoir ce que vos interlocuteurs connaissent de la question abordée. « Sont-ils mieux informés que je ne le suis ? » Ne prenez jamais la parole sans vous être préparé, mais ne faites pas non plus l'erreur de supposer votre auditoire ignorant et de le prendre de haut.

Stanley L., un avocat, est invité à s'exprimer devant les directeurs d'un grand groupe bancaire sur les récentes modifications du droit du travail. Il commence sa présentation par un passage en revue détaillé des nouvelles dispositions, mais ses interlocuteurs semblent ennuyés et distraits. Il profite de la pause pour discuter avec l'un des participants et apprend qu'ils viennent d'assister à un séminaire sur le même sujet. Si Stanley avait fait l'effort de se renseigner en amont, il ne se serait pas autant étendu sur des bases que les directeurs avaient déjà, mais sur les ramifications juridiques – un aspect qui n'avait pas été abordé lors de leur précédente formation.

Le degré d'expertise

Le degré de maîtrise de vos interlocuteurs est également important, car il conditionnera votre approche. S'il s'agit de professionnels ou d'experts qualifiés, vous pouvez ajuster votre présentation à leur niveau. Si vous avez plutôt affaire à des employés formés dans un certain domaine, préparez des exemples et des techniques adaptés à leur spécialité.

L'expérience

Il ne s'agit pas seulement de mesurer l'expérience dont jouit votre auditoire, mais de savoir à quel niveau et dans quel environnement il se trouve. L'expérience acquise par le travail en laboratoire n'est pas la même que celle gagnée dans les champs ou à l'usine. Vos interlocuteurs se sentiront davantage concernés si vous donnez des exemples et des illustrations en adéquation avec leur vécu.

Les besoins

Si vous voulez que votre auditoire reparte satisfait d'avoir assisté à votre présentation, il est important de répondre à ses besoins. La théorie donne une légitimité à votre discours, mais vous devez montrer comment elle peut être mise en pratique.

Les envies

Les envies ne correspondent pas toujours aux besoins. En évoquant uniquement les besoins de votre public, vous aurez du mal à le satisfaire et à le motiver pour passer à l'action.

Sally L. tient une boutique de sacs à main de luxe, bijoux fantaisie et accessoires divers. Elle assiste à un séminaire, mais n'est pas très emballée par la première présentation qui ne fait qu'énumérer les qualités essentielles requises pour développer un commerce florissant. Les suggestions sont pertinentes, mais ne suscitent pas chez elle de réel enthousiasme. La deuxième intervenante parle en revanche de la boutique de ses rêves. Sally est tout de suite captivée, parce qu'il n'est plus question uniquement de ce dont elle a besoin, mais de ce à quoi elle peut aspirer.

Les objectifs

Déterminez les objectifs de vos interlocuteurs et gardez-les à l'esprit au moment de préparer votre présentation. Allan L. est consultant en ressources humaines. Avant de travailler son intervention sur les avantages sociaux auprès du personnel des ressources humaines d'une entreprise, il discute avec le directeur du service pour apprendre quels sont ses objectifs à court et moyen termes. Il peut alors orienter sa présentation dans leur sens, plutôt que de parler en termes généraux.

QUEL EST LE BUT DE VOTRE PRÉSENTATION ?

Votre présentation a généralement l'un de ces quatre buts principaux :

Convaincre

L'objectif de nombreuses présentations est simplement d'amener l'auditoire à faire quelque chose. Le défi consiste à le persuader de prendre une décision ou d'agir.

Informier

Un autre but logique est d'informer votre public et d'accroître sa connaissance du sujet. Vous vous concentrerez alors sur la clarté et la compréhension.

Motiver

Lorsqu'on attend de ses interlocuteurs un changement d'opinion ou une action impopulaire, le but de la présentation est de les motiver. Cet aspect mobilisateur et incitatif fonctionne généralement de pair avec l'approche persuasive.

Divertir

En un sens, toute présentation devrait être divertissante. L'auditoire doit être mis dans de bonnes dispositions pour être réceptif et prêt à se laisser convaincre, informer ou motiver. Le divertissement ne passe pas nécessairement par l'humour, même s'il peut être un atout de taille. Au sens plus large, le but d'une présentation plaisante est que chaque participant soit content d'y avoir assisté et de vous avoir écouté.

QUEL EST LE MESSAGE ?

Faut-il réellement rappeler l'importance du message ? On voit malheureusement trop souvent des présentations qui en sont dépourvues ou dont le fond est difficile à cerner. Elles restent vagues ou en disent tant qu'on ne parvient à identifier aucune notion significative. Les bons orateurs savent quel message ils veulent faire passer et l'ont à l'esprit quand ils préparent leur présentation, ce qui leur permet de garder le cap le jour J.

SOYEZ CRÉDIBLE

En tant que représentant d'une organisation, l'impression que vous donnerez à votre auditoire – qu'il s'agisse d'un groupe de clients, de la chambre de commerce, d'une association d'entraide ou d'un conseil législatif – est essentielle : de la qualité de votre présentation découlera l'idée que l'audience se fait de votre entreprise. Si vous voulez que vos interlocuteurs soient disposés à en apprendre plus sur cette dernière ou ses produits, vous devrez inspirer confiance.

Ne faites pas l'erreur de survendre votre entreprise : vous perdrez toute crédibilité si jamais vous ne parvenez pas à tenir vos engagements. Soyez factuel en prenant soin de toujours souligner les intérêts et bénéfices que votre auditoire pourra en tirer.

COMMENCER UNE PRÉSENTATION

Le début d'une présentation se distingue de son contenu. Son but particulier est d'éveiller l'intérêt pour l'orateur et son message. Il faut sept secondes à l'auditoire pour se faire une impression – bonne ou mauvaise. Dans un monde des affaires au rythme effréné, ces sept secondes sont cruciales pour gagner la confiance des participants et établir votre crédibilité professionnelle. Si vous faites mauvaise impression, il sera très difficile, pour ne pas dire impossible, de rectifier le tir avant la fin de la présentation.

L'enjeu de ces premiers mots est donc déterminant : l'assemblée doit vous percevoir comme quelqu'un d'entier, convaincant, crédible, professionnel et digne de confiance. Préparez-les avec grand soin. Efforcez-vous d'être vous-même en vous montrant naturel et fiable et suscitez l'attention favorable du public. Trouvez une accroche qui piquera immédiatement sa curiosité. En voici quelques exemples : « Nous disposons tous d'un atout commun en même quantité – le temps. » Ou encore : « L'an passé, un million de “gadgets” se sont vendus aux États-Unis – et pas un seul acheteur n'en avait besoin ! »

Questions fondées sur les besoins ou les envies

« S'il existait une meilleure façon de promouvoir votre produit, vous seriez intéressés, n'est-ce pas ? » Ou encore : « Si je vous dis qu'on peut éviter les infarctus, vous voudrez savoir comment, j'imagine ? »

Affirmations intrigantes

« Lorsque vous croisez les bras, lequel placez-vous au-dessus – le bras gauche ou le bras droit ? » (Cette ouverture a été utilisée dans un discours sur les habitudes pour montrer à quel point il est difficile d'en changer.)

« Le plus grand atout de votre entreprise n'apparaîtra jamais sur son bilan ! » (Cette phrase introduisait un discours sur la valeur des employés.)

Compliments

« Votre président m'a parlé de votre implication et de votre esprit de groupe remarquables, et je vous en félicite. Ce que cela dit de vous... » (Introduction d'un discours prononcé devant les employés après un déjeuner.)

« Je vous adresse mes sincères félicitations pour la croissance de 121 % du chiffre des ventes sur cette année budgétaire ! Cela montre que vous... » (Compliment adressé par un directeur commercial lors d'une réunion de vente.)

Remarque : Si vous ouvrez votre discours par un éloge, appuyez-vous sur un fait concret, et non sur une impression ou un ouï-dire, qui pourraient être mal interprétés ou passer pour de la flatterie.

Incident saisissant

« Jeudi soir, tandis que je m'apprêtais à monter dans ma voiture, un magnifique coupé sport rouge aux lignes racées est passé près de moi en vrombissant. Quelques instants plus tard, je l'ai entendu freiner dans un crissement de pneus. Stoppé dans sa course, le bolide progressait péniblement sur la vieille piste cabossée. J'ai été frappé par la similitude de la situation avec notre propre réseau d'information. Nous utilisons des logiciels et équipements dernier cri pour communiquer sur un système

câblé obsolète. Seule la fibre optique nous permettra, comme ce puissant coupé, de tirer parti de tout notre potentiel. »

Il y a toujours trois versions d'un même discours : celle qu'on avait répétée, celle qu'on a donnée et celle qu'on aurait aimé prononcer.

Dale CARNEGIE

LE MESSAGE

Une fois que l'accroche a capté l'attention de l'auditoire, il est temps de dévoiler le sujet ou le message de la présentation. Tel un compositeur révélant le thème d'une subtile symphonie pour en développer plusieurs variations, l'orateur présente son message puis l'étoffe avec des faits, des informations et des arguments.

L'ouverture a pour but d'éveiller l'intérêt de l'assemblée. L'annonce du message concentre l'attention sur le sujet. Cela peut être une déclaration d'intention : « Nous allons à présent examiner les avantages et les inconvénients de la nouvelle procédure budgétaire. » Ou encore une question telle que : « Quelles sont les étapes qui nous permettront d'obtenir une hausse de 10 % de parts de marché l'année prochaine ? » L'annonce du message se présente parfois sous la forme d'un raisonnement logique du type : « Si ... est vrai, alors ... est également vrai, et ... est la conclusion naturelle. »

Effacer le doute par la preuve

Une présentation efficace est étayée par de solides arguments. Si elles sont rarement posées, ces questions trottent dans la tête de nombreux participants : « Pourquoi devrais-je vous écouter ? », « Qu'est-ce qui me prouve que vous avez raison ? », « Qui d'autre que vous tient ce même discours ? ». Lorsque vous devez convaincre, vos principaux outils seront vos arguments et vos preuves. Nous verrons au chapitre 6 comment développer et utiliser une bonne argumentation.

CONCLURE UNE PRÉSENTATION

Le début d'une présentation doit marquer favorablement les esprits. Le but de la conclusion est de consolider cette impression positive pour un effet durable. Voici quelques pistes :

Récapitulez en quelques mots

« Pour résumer, les points clés à retenir sont... »

« ... Les actions que nous devons mener sont donc... »

Faites appel aux motivations les plus nobles de votre auditoire

« Dans l'intérêt de l'entreprise. »

« Pour une meilleure société. »

« Pour faire reculer la famine. »

« Votre contribution peut sauver des vies. »

Lancez un défi

« C'est à vous de jouer. »

« Vous êtes les seuls qui puissiez atteindre ces objectifs. »

Matérialisez vos idées

Projetez des visuels du projet abouti.

Montrez une photo de l'avancée des équipes.

Distribuez un objet souvenir ou un pin's à la fin de la présentation.

Répétez votre argument le plus important

« ... Nous verrons nos objectifs se réaliser. »

« ... Votre rémunération augmentera de X %. »

Utilisez une formule motivante

« Oubliez vos soucis financiers. »

« Imaginez vos enfants heureux, en bonne santé et en sécurité. »

« Vous pouvez gagner une heure de plus avec votre famille chaque jour. »

Proposez une citation inspirante

Choisissez une citation directe et pertinente.

Ne citez pas une personne au hasard, sachez de qui vous parlez.

Faites référence à des personnes réelles

« Comme Suzanne et Betty l'ont démontré, nous pouvons atteindre ce niveau de performance. »

« Si notre équipe suit l'exemple de Tom et John, nous concrétiserons nos objectifs. »

*Il n'y a qu'une façon d'obtenir ce qu'on veut d'une personne :
l'amener à vouloir la même chose.*

Dale CARNEGIE

LES QUESTIONS-RÉPONSES

Gardez le contrôle sur la période de questions-réponses en annonçant dès le début le temps qui lui sera imparti. Vous encouragerez des prises de parole claires et concises.

En règle générale, privilégiez des réponses courtes. Prenez la liberté de développer dans quelques cas particuliers, notamment quand la question porte sur un point que vous n'avez pas eu le temps d'aborder dans votre présentation. Les réponses courtes permettent également de prendre davantage de questions.

Assurez-vous qu'aucun participant ne s'approprie ce temps pour faire un discours. Si cela devait arriver, demandez-lui poliment de poser sa question. Il est aussi important de ne pas laisser une seule personne dominer les échanges. Il est de votre responsabilité de garder la main sur les questions-réponses.

Si vous ne connaissez pas la réponse à une question, dites-le. Votre honnêteté sera appréciée.

Ouvrir la période des questions-réponses

Des applaudissements accompagnent généralement la fin de votre présentation. Annoncez alors simplement : « J'ai dix minutes pour répondre à vos interrogations. Qui veut commencer ? » Vous énoncez ainsi clairement que vous attendez des questions et qu'il est temps de poser la première.

Sondez votre auditoire et invitez les participants à lever la main. Regardez la personne qui vous interpelle et montrez-vous à l'écoute. Affichez une expression agréable et accueillez la demande avec bienveillance. Tournez-vous ensuite vers le reste de l'assemblée et paraphrasez la question. Vous vous donnerez ainsi le temps d'organiser votre pensée et vous vous assurerez que tout le monde a entendu. Surtout, vous conserverez le contrôle et vous réapproprierez la question. Vous en supprimerez aussi la pique qu'un participant hostile aurait pu vous adresser.

Que faire si personne ne pose de question ? Il arrive que l'assemblée reste muette, malgré les sollicitations de l'orateur. La plupart du temps, cela signifie que les participants n'osent pas prendre la parole. Vous pouvez alors poser vous-même la première question pour les mettre en confiance. Dites par exemple : « On me demande souvent... » et répondez dans la foulée. Puis relancez l'auditoire : « Qui souhaite poser la prochaine question ? » Cela permet généralement d'initier l'échange. N'ayez pas peur de laisser le silence s'installer quelques secondes. Les participants veulent le remplir autant que vous. Si besoin, posez vous-même une autre question et répondez. Deux fois suffisent. Remerciez l'auditoire pour son attention ou répétez la conclusion de votre présentation.

Clore la période des questions-réponses

Lorsque le temps imparti est presque écoulé, demandez : « Qui a une dernière question ? » Vous signalerez ainsi que les questions-réponses touchent à leur fin. Lorsque vous aurez répondu à la dernière question,

remerciez les participants pour leur attention et, le cas échéant, répétez la conclusion de votre présentation.

LES SUPPORTS VISUELS

Le recours à des supports en images met en valeur votre discours, mais ils peuvent aussi créer certaines barrières que vous devrez franchir pour donner une excellente présentation. Le cœur d'un exposé doit rester l'orateur, et non les visuels.

Leur intérêt principal est de faciliter la compréhension de votre propos. Ils doivent venir en soutien de votre présentation, mais non s'y substituer. Les supports visuels ajoutent également de la couleur et du rythme à votre présentation. Choisissez-les selon leur fonction, la taille de l'auditoire, le contenu du message, les ressources à votre disposition et la finalité globale de votre intervention.

Pensez aux supports visuels quand :

- Vous présentez des données qui peuvent sembler abstraites. S'il est important de vous appuyer sur des statistiques, il est difficile, voire impossible, de comparer des chiffres sans support visuel – et c'est souvent rébarbatif.
- Vous listez plusieurs points. Si vous devez les comparer ou exposer un enchaînement, vous ne pourrez vous passer d'un support visuel. Il rendra votre propos plus limpide et favorisera sa mémorisation.
- Vous expliquez un processus complexe. Le support visuel permet à l'auditoire de suivre à son propre rythme. Puisque certaines personnes font plus rapidement que d'autres le lien entre les différentes étapes, cet outil est adapté à tous les profils.

Les images contribuent à marquer durablement les esprits. On ne retient que 20 % de ce qu'on entend et 30 % de ce qu'on voit, mais plus de 50 % de ce qui est à la fois vu *et* entendu. Les aides visuelles rendent non seulement votre présentation plus vivante, mais elles jouent un rôle essentiel dans l'absorption et la mémorisation de l'information.

Il existe toute une panoplie de supports à votre disposition. Choisissez celui qui sera le plus percutant et le plus adapté à votre auditoire et à votre sujet – de la présentation travaillée sur ordinateur au simple tableau noir ou blanc.

Le développement des outils numériques, des logiciels et des matériels de projection performants et faciles d'utilisation ont imposé les présentations sur ordinateur dans le cadre professionnel. PowerPoint, en particulier, est fréquemment utilisé pour sa simplicité et sa créativité.

Les présentations sur ordinateur peuvent être préparées en avance ou créées devant l'auditoire, selon l'équipement à disposition, l'information à transmettre et l'expertise de l'orateur. Les écrans à cristaux liquides et les projecteurs portables permettent de transporter et de présenter son travail pratiquement n'importe où.

L'ordinateur étant devenu un outil privilégié aussi bien à l'école qu'au travail pour générer et stocker des données, il a naturellement pris sa place dans le domaine des supports visuels.

Les différents formats

Que votre support visuel soit créé sur ordinateur ou non, l'information peut être présentée sous plusieurs formes :

Les graphiques à barres ou circulaires

Les graphiques et diagrammes mettent en valeur et simplifient de grandes quantités d'informations. En canalisant l'attention des participants et en concrétisant plus rapidement les idées dans leur esprit, ils facilitent la prise de décision et raccourcissent les réunions – pour le bonheur de tous.

Les graphiques à barres sont particulièrement indiqués pour comparer deux catégories, comme les recettes globales d'une année à l'autre. On peut également confronter trois ou quatre éléments, pour voir par exemple comment une entreprise s'en sort par rapport à ses trois plus proches concurrents.

Les courbes sont idéales pour représenter une évolution dans le temps, notamment les performances d'une entreprise mois par mois ou année

après année. Elles rendent les tendances immédiatement identifiables.

Lorsqu'il s'agit de montrer la composition d'un élément complexe, telle que la proportion relative des parties d'un tout, on privilégiera les diagrammes circulaires. Ils permettent aux participants d'avoir une vision globale de la répartition des différentes composantes.

Les vidéos

Vos exemples, illustrations et démonstrations peuvent être mis en images dans le cadre d'une présentation professionnelle très soignée. La petite taille et le coût relativement bas des équipements actuels offrent de nombreuses possibilités. L'enregistrement, la captation, l'envoi, le visionnage et le montage d'images vidéo sont une solution accessible, pratique et économique. Elles peuvent accompagner toute votre présentation ou mettre en lumière certains points par de petits films de cinq à dix minutes. Vous trouverez à l'achat ou à la location de nombreuses vidéos sur tous types de sujets. N'hésitez pas à consulter les catalogues de médiathèques ou les banques en ligne.

Les diapositives

Si l'avènement de l'ordinateur a largement éclipsé les diapositives, de nombreuses personnes y restent attachées pour leur côté attrayant, stimulant et pratique. Elles demeurent un outil acceptable pour présenter des images fixes colorées, en trois dimensions. Comme pour les vidéos, on en tirera le meilleur parti en les utilisant par tranches de cinq à dix minutes lors de la présentation.

Le rétroprojecteur

Lorsque vous vous adressez à un groupe restreint ou que vous n'avez pas accès à un ordinateur, le rétroprojecteur reste un outil simple et pratique. Vous pouvez aisément préparer vos transparents à l'avance et y ajouter des informations durant la présentation.

Le tableau de conférence

Doté d'un bloc de grandes feuilles de papier, le tableau de conférence ou paperboard permet à l'orateur de créer un support visuel spontané au fil de sa présentation. Il contient souvent des informations fournies par les participants, qui en font un outil apprécié. L'orateur peut remplir les feuilles avant la réunion ou devant l'auditoire. On s'y référera par la suite pour se remémorer un point abordé pendant la présentation ou la formation. Les feuilles peuvent aussi être affichées dans la pièce afin que chacun les consulte librement en cas de besoin.

Le tableau blanc

Les tableaux blancs et leurs feutres silencieux, effaçables, aux couleurs vives ont remplacé les vieux tableaux noirs à craies. Leur utilisation est limitée par la taille du groupe, mais ils constituent un support utile pour les activités participatives comme les séances de brainstorming.

Les supports papier

Vous pouvez distribuer des informations supplémentaires ou un résumé de votre présentation. Le support papier est souvent utilisé pour fournir des données complémentaires, des feuilles de travail, les points clés de l'exposé ou un questionnaire. Soignez le contenu et l'impression car on vous jugera sur leur qualité. Si les documents ont pour but de remplacer la prise de notes, distribuez-les en début de présentation et expliquez-le à votre auditoire. S'ils sont un complément à votre discours, remettez-les à la fin.

Ils peuvent donner de la profondeur au message présenté, aller au-delà des points succinctement évoqués sur les supports visuels. Ils sont l'occasion de communiquer des informations pertinentes pour l'auditoire, mais qu'il était impossible d'évoquer dans le temps restreint de la présentation : références, sources diverses, études de cas...

Récapitulatif

Voici quelques pistes données par Dale Carnegie pour réussir votre présentation, que vous pourrez retrouver dans *Comment parler*

*en public*¹ :

- L'ouverture de votre discours est extrêmement importante. Préparez-la soigneusement.
 - Montrez à votre auditoire que ce que vous voulez lui faire accepter est similaire à ce en quoi il croit déjà.
 - Utilisez des exemples précis, citez des cas concrets.
 - Parsemez votre présentation de descriptions hautes en couleur et de propos imagés qui frapperont les esprits.
 - La conclusion d'un discours est son point le plus stratégique. Ce qui est dit en dernier restera durablement dans les mémoires.
 - Résumez, reformulez et soulignez brièvement les points principaux que vous avez abordés.
 - Soyez prêt à répondre aux questions. Répétez ou paraphrasez la question avant d'y répondre.
 - Appelez à l'action. Assurez-vous que les participants sachent ce que vous attendez d'eux.
 - Soignez votre introduction et votre conclusion et rapprochez-les dans le temps : arrêtez-vous toujours avant que les participants n'en ressentent le besoin. « Le point de satiété suit de près le pic de popularité. »
-

CHAPITRE 6

argumenter et gérer les désaccords

Dale Carnegie écrit avec raison que « le meilleur moyen de l'emporter dans une controverse, c'est de l'éviter ». Ni vous ni votre interlocuteur n'obtiendrez quoi que ce soit d'une opposition frontale. Préférez l'argumentation et le débat. Avec un peu de préparation et de finesse, chaque partie pourra sortir gagnante de la discussion.

Lorsque vous présentez une idée à un supérieur, un employé, un client, un collègue, vous entrez dans une forme d'argumentation pour faire accepter votre point de vue. L'objectif est en quelque sorte d'amener l'autre à penser, à réagir différemment sur un sujet donné.

Que vous cherchiez à convaincre votre patron ou vos associés, faites comme tous les bons vendeurs. Commencez par éveiller l'intérêt de votre interlocuteur. Vous pouvez notamment poser une question qui piquera sa curiosité. Renseignez-vous sur les difficultés que rencontrent la ou les personnes à qui vous vous adressez et orientez votre présentation en ce sens. Par exemple, si le service après-vente pose problème, demandez : « S'il existait un moyen de conserver la satisfaction de votre clientèle sans augmenter le personnel du service clients, cela vous intéresserait-il ? »

Une fois que vous avez capté l'attention de votre auditoire, vous êtes prêt à démontrer comment ce que vous avancez peut être accompli.

Choisissez des arguments pertinents qui parlent à vos interlocuteurs. En voici 7 catégories qui ont fait la preuve de leur efficacité. Pour les

retenir facilement, pensez à l'acronyme DEFIANT que forme la première lettre de chaque méthode :

D comme *Démonstrations* (elles montrent, expliquent comment fonctionne une chose).

E : *Exemples* (expériences personnelles ou vécues par d'autres).

F : *Faits* (points précis, réels, qui peuvent être prouvés).

I : *Illustrations* (supports visuels, graphiques, diagrammes, images, schémas, etc.).

A : *Analogies* (elles comparent une idée complexe avec quelque chose de plus simple et de plus facile à comprendre).

N : *Nombres* (des statistiques, des données indiquant une hausse ou une baisse, des pourcentages, des comparaisons, des tendances, des sommes).

T : *Témoignages d'experts* (ils citent une source identifiable et crédible).

Homme convaincu malgré lui garde toujours le même avis.

Dale CARNEGIE

DOUZE RÈGLES POUR UN DÉSACCORD SANS ACCROC

Dans vos interactions avec les autres viendra inévitablement le moment où vous ne serez pas du même avis qu'un ou plusieurs de vos interlocuteurs. Rien n'oblige cependant à exprimer un désaccord de façon conflictuelle. Le tact, la tolérance et la compréhension vous permettront de faire valoir une opinion divergente tout en restant agréable.

Règle n° 1 : Accordez à l'autre le bénéfice du doute.

Peut-être que la personne qui vient de faire une généralisation outrancière n'est pas vraiment insensible au sort de l'entreprise et de ses collègues. Peut-être qu'elle a vécu une expérience douloureuse qui explique sa réaction disproportionnée. Lorsque son employeur a suggéré de réduire les salaires du personnel afin d'éviter des licenciements,

Suzanne s'y est opposée avec virulence : des employés très productifs n'avaient pas à se sacrifier pour que d'autres moins efficaces puissent conserver leur travail. Pourquoi se montrait-elle si réfractaire ? Renseignements pris, il est apparu qu'elle avait accepté une proposition similaire de son précédent employeur qui les avait tout de même licenciés, elle et ses collègues, moins d'un an plus tard. Seule l'assurance que l'entreprise se portait suffisamment bien pour ne pas en arriver là a pu la faire changer d'avis.

Règle n° 2 : Écoutez.

Après avoir accordé le bénéfice du doute à votre interlocuteur, écoutez-le et efforcez-vous de comprendre ce qui l'amène à penser de cette façon. Montrez-lui que vous l'avez entendu et que vous essayez sincèrement de voir les choses de son point de vue.

Règle n° 3 : En cas de désaccord, endossez toujours la responsabilité de vos propres émotions.

Formulez toujours vos réponses à la première personne. En commençant vos phrases par « tu » ou par « vous », vous donnez l'impression de blâmer votre interlocuteur, ce qui le mettra immédiatement sur la défensive. Vous aurez dès lors toutes les peines du monde à faire entendre votre point de vue.

Règle n° 4 : Annoncez votre désaccord avec tact.

Introduisez en douceur votre propre point de vue avec une tournure du type : « J'entends ce que vous dites... » ou « Je trouve intéressant votre opinion sur... ». Là encore, commencez votre phrase par « je » et non par « vous dites que... » pour ne pas donner l'impression d'entrer en opposition.

Dites par exemple : « Je comprends votre inquiétude quant au possible ralentissement que cette nouvelle approche pourrait entraîner, mais j'ai examiné toutes ses implications... », puis expliquez en quoi la méthode que vous suggérez compensera le retard initialement pris.

Règle n° 5 : Soyez poli.

Souvenez-vous que votre objectif est de rallier l'autre à votre façon de penser. Vous n'y arriverez jamais en vous montrant désagréable ou impoli. Les sarcasmes ou l'humour condescendant sont à proscrire.

Vous ne pouvez convaincre vos interlocuteurs en leur forçant la main. Harold est si certain d'avoir toujours raison qu'il défend ses opinions bec et ongles. Il tape du poing sur la table, vocifère et se met tout le monde à dos par son arrogance. Son comportement crée non seulement une atmosphère tendue, mais aboutit le plus souvent à des discussions interminables et stériles. Il a parfois d'excellentes idées, mais son attitude les dessert. Avec davantage de courtoisie et de diplomatie, il parviendrait aisément à les faire accepter.

Règle n° 6 : Supprimez les mots « mais » et « cependant » de votre vocabulaire.

Les efforts d'ouverture que vous aurez faits en prêtant attention au point de vue de votre interlocuteur seront ruinés si vous poursuivez votre phrase par un « mais » ou un « cependant ».

Remplacez-les plutôt par « et » ou marquez une pause silencieuse avant d'introduire votre propre idée par l'une de ces formules :

« Parlons également de... »

« Et si nous prenions les choses sous cet angle... »

« Que se passerait-il si... »

« Avez-vous déjà songé que... »

« Comparez cette idée avec cette autre approche... »

« C'est une perspective intéressante. »

« Je n'avais jamais envisagé cette question sous cet angle. »

« Je me réjouis que nous soyons d'accord sur... »

Règle n° 7 : Étayez votre point de vue par des arguments pertinents et factuels.

Ne laissez aucune place aux émotions ou aux impressions. Prenez le temps de réfléchir de façon méthodique et rationnelle. Demandez-vous : « Quelle est mon opinion ? », « Qu'est-ce qui m'amène à penser cela ? », « Quels éléments soutiennent mon point de vue ? ».

Règle n° 8 : Ne cherchez pas à humilier votre interlocuteur.

L'un des grands enseignements de Dale Carnegie est de toujours considérer et respecter les individualités propres lorsqu'on cherche à se faire des amis ou à influencer les autres. Ne l'oubliez jamais en cas de désaccord. Ne rabaissez pas ceux dont vous ne partagez pas l'avis – même si leurs arguments ne sont pas valables.

Philippe est l'une de ces personnes qui se plaît à pointer du doigt les erreurs des autres. Il ne manque jamais une occasion de relever leurs failles pour mieux souligner sa « supériorité » à chaque réunion. Non seulement la personne concernée perd la face devant ses collègues, mais le reste du groupe en pâtit également. Ce comportement entame l'esprit d'équipe.

Règle n° 9 : Prenez en compte les susceptibilités de chacun.

Certaines personnes acceptent difficilement la critique. C'est le cas d'Ashley, qui se met sur la défensive dès qu'une de ses idées est rejetée. Pour corriger ou perfectionner la situation, il faudra donc faire preuve de beaucoup de tact.

Au lieu de relever d'emblée les points de désaccord, on commencera par complimenter Ashley sur tous les aspects positifs de son programme, puis on émettra les réserves sous forme de questions. Ashley sera ainsi amenée à réévaluer la situation et à identifier des pistes d'amélioration.

En interrogeant plutôt qu'en critiquant, vous tirerez le meilleur de vos interlocuteurs sans les froisser. L'employé se remet en question par lui-même et est encouragé à trouver mieux. Cette approche aiguisera l'inventivité de vos équipes et les idées innovantes qu'elles proposeront seront un atout pour votre service.

Prenez en considération les opinions des autres. Laissez-les sentir que leur parole, leur personne ont de la valeur.

Règle n° 10 : Laissez à l'autre une chance de résoudre les choses par lui-même.

Lorsque Stéphanie a interpellé Harry sur ses retards fréquents, elle n'a pas cherché à lui rappeler qu'ils pénalisaient tout le service et ne pouvaient être tolérés. Elle l'a plutôt mis à contribution : « Que pourriez-vous faire pour être à l'heure à partir de maintenant ? » En donnant à Harry l'opportunité de trouver la solution à son problème, elle réaffirme sa confiance en ses employés et les encourage à adopter d'eux-mêmes les décisions qui s'imposent. On se tiendra plus facilement à une résolution qu'on a prise soi-même qu'à une règle imposée.

Lorsque les performances d'un employé ne sont pas à la hauteur, le superviseur se doit d'attirer son attention sur ses lacunes. Dans ces cas-là, formulez vos suggestions d'amélioration en termes positifs. Ne dites pas : « Votre travail est mauvais. » Il est beaucoup plus productif de montrer des exemples correspondant aux exigences attendues et de demander à l'employé ce qui pourrait être mis en œuvre pour s'en approcher. Renouvelez-lui votre confiance et proposez votre aide. Souvenez-vous que votre objectif est de l'encourager à mieux faire.

Règle n° 11 : Terminez sur une note positive.

Lorsque Stéphanie demande à Harry ce qu'il peut faire pour arriver à l'heure, il propose de régler son réveil à 6 h 15 au lieu de 6 h 30. En partant plus tôt, il évitera les bouchons qui le mettent régulièrement en retard.

Stéphanie approuve cette solution : « Harry, je suis certaine que vous tiendrez votre engagement et serez à l'heure dorénavant. Votre travail au sein de notre équipe est précieux et vous me prouvez ainsi que je ne me suis pas trompée en vous accordant ma confiance. »

Mettez à la disposition du salarié tous les moyens et l'aide dont il pourrait avoir besoin pour surmonter ses difficultés. Vos employés n'en seront que plus coopératifs et productifs et feront le succès de votre service.

Règle n° 12 : Faites des remarques constructives.

Une communication efficace repose sur les appréciations honnêtes de chaque partie. Personne n'aime se voir critiquer, mais une remarque constructive, énoncée avec diplomatie, peut contribuer grandement à la qualité du travail.

Voici quelques suggestions pour mieux faire accepter vos observations :

1. Recueillez toutes les informations.
2. Traitez le problème sans délai et en privé.
3. Concentrez votre propos sur l'acte ou le comportement, non sur la personne.
4. Faites en premier lieu un compliment sincère.
5. Si vous devez formuler une critique, montrez-vous d'abord empathique, puis faites votre remarque. Mentionnez les erreurs similaires que vous avez pu faire vous-même et indiquez à votre interlocuteur la façon dont vous les avez corrigées.
6. Utilisez vos qualités relationnelles. Ne donnez pas d'ordre ; posez plutôt des questions ou faites des suggestions.
7. Montrez les bénéfices à changer de comportement.
8. Concluez sur une note amicale et mettez-vous d'accord sur la façon d'aller de l'avant.

Lorsque c'est à vous qu'on fait une remarque, rappelez-vous que l'objectif est de vous aider – pas de vous critiquer :

1. Restez calme et écoutez votre interlocuteur jusqu'au bout.
2. Assurez-vous d'avoir bien compris le problème.
3. Soyez prêt à vous améliorer, à changer.
4. Dites-vous que la personne qui vous adresse cette critique a de bonnes intentions.
5. Ne soyez pas sur la défensive.
6. Ne vous donnez pas des excuses. Si vous avez des circonstances atténuantes, précisez-les comme de simples faits et non des

opinions.

7. Remerciez la personne pour son retour sincère.
8. Convenez ensemble de la façon d'aller de l'avant.

Félicitez les autres pour ce qu'ils font bien, puis aidez-les petit à petit à combler leurs lacunes. Cette méthode est valable au bureau, à l'usine, chez soi, avec son époux ou son épouse, ses enfants, ses parents et à peu près n'importe qui.

Dale CARNEGIE

RÉSOUTRE LES PROBLÈMES

Dans le cadre de ses fonctions, le manager doit régler toutes sortes de difficultés qui ont trait aussi bien aux opérations en cours, à la production, à la qualité, au personnel ou même au marketing et aux finances. Il s'appuie le plus souvent sur sa propre expérience. S'il est en poste depuis un certain temps, il a sans doute déjà rencontré un problème équivalent et, en appliquant une solution qui a déjà fait ses preuves, il peut espérer le même résultat.

Malheureusement, cette approche n'est pas infaillible. Ce qui a fonctionné par le passé sera peut-être inadapté cette fois-ci. Même si la situation présente des similitudes, les circonstances peuvent varier. Pour contourner cette difficulté, assurez-vous d'avoir tous les tenants et les aboutissants avant de vous attaquer au problème.

Clarifiez le problème

Un grand fabricant de réfrigérateurs voit ses parts de marché chuter au profit d'un autre. C'était déjà ce qui était arrivé par le passé quand le concurrent en question avait accru ses dépenses publicitaires. Il avait alors suffi de faire, comme lui, davantage de publicité. Fort de cette expérience, le fabricant de réfrigérateurs lance une nouvelle campagne – en vain. À sa grande surprise, sa part de marché continue même de se réduire.

Après de plus amples investigations, on s'aperçoit que le concurrent n'a pas misé sur la publicité, mais a augmenté la marge versée aux détaillants. Ces derniers ont donc tout intérêt à vendre cette marque en priorité : ils dirigent vers les produits rivaux tous les acheteurs potentiels, y compris ceux que la nouvelle campagne publicitaire amène en magasin. Le fabricant de réfrigérateurs n'a pas pris les choses sous le bon angle. Étudiez toujours la situation avant de passer à l'action. Identifiez clairement le problème – ce n'est peut-être pas ce que vous pensiez à première vue.

Trouvez les causes du problème

Lorsqu'on cherche à expliquer un problème, on ne voit souvent que la partie émergée de l'iceberg – les causes sont beaucoup plus profondes. Imaginez par exemple que vous souffrez d'urticaire. Le dermatologue vous prescrit un baume qui apaise vos démangeaisons. Les rougeurs finissent par disparaître. Vous pensez que le problème est résolu, mais, deux semaines plus tard, vous vous grattez à nouveau. Que s'est-il passé ? Le médecin a traité le symptôme – les démangeaisons. L'éruption cutanée était certes problématique en elle-même, mais en la supprimant on ne s'attaque pas à la cause sous-jacente – qui est peut-être une allergie ou une autre pathologie. Pour trouver la source véritable d'un problème, vous devez identifier le ou les « facteurs critiques » déclenchants. Cela exige une étude poussée et une analyse minutieuse de la situation.

Envisagez plusieurs solutions

Confronté à un certain problème, on a tendance à lui appliquer la solution qui nous vient immédiatement à l'esprit. Or, cette première idée n'est pas forcément la meilleure. Mieux vaut considérer les différentes possibilités qui s'offrent à vous avant d'en choisir une.

Gardez un esprit ouvert. Consultez les personnes les mieux placées – celles qui ont affaire au problème dans leur travail et qui seront impliquées dans sa résolution. Faites appel à l'expérience et aux lumières d'un expert interne à l'entreprise (ou extérieur, si besoin).

Faites preuve d'imagination. On est plus créatif qu'on ne le croit. En mobilisant cette ressource souvent négligée, vous mettez au point des

concepts innovants qui pourraient résoudre vos problèmes.

Identifiez la meilleure solution

Passez en revue les différentes options, prenez en compte tous les facteurs et choisissez la meilleure solution. Pour cela, réfléchissez à ce qu'elle doit apporter pour résoudre le problème.

Listez toutes les conditions obligatoires : coût maximum, délais à prévoir, besoin en personnel ou en ressources diverses... Puis listez également les points non absolument indispensables mais appréciables.

Les salons de coiffure new wave cherchent une nouvelle adresse où s'implanter. Elle doit nécessairement réunir ces 4 critères :

1. Se situer dans un centre commercial actif.
2. Avoir une surface minimum de 4 000 m².
3. Un loyer ne dépassant pas « X » euros par mois.
4. Ouvrir dans les six prochains mois.

Quatre autres critères préférentiels sont pris en compte :

1. Pour le même loyer, disposer d'une surface de 4 500 m².
2. Le propriétaire prendra à sa charge les frais d'aménagement et de décoration.
3. Il n'y aura pas d'autre salon de coiffure dans le centre commercial.
4. Il y aura des boutiques de mode dans le centre commercial.

Il était inenvisageable d'ouvrir un salon new wave à une adresse qui ne répondait pas aux quatre conditions essentielles. Les critères préférentiels ont ensuite permis de trancher et de déterminer la meilleure option.

Passez à l'action

Une fois votre décision prise, mettez-la en pratique. Distribuez les rôles, rassemblez les ressources nécessaires et passez à l'action. En tant que manager, vous dirigez les opérations. Si certains employés ne sont pas convaincus par la solution retenue, présentez-leur ses bénéfices.

Rendez-vous disponible, faites en sorte que chacun sache ce qu'il a à faire, démontrez (le cas échéant) et apportez votre aide là où on aura besoin de vous.

Évaluez l'efficacité de la solution

Certains problèmes exigent une solution qui engagera l'entreprise sur une longue durée (dans le cas, par exemple, d'un déménagement). Si elle s'avérait infructueuse, il n'y aurait malheureusement pas grand-chose à faire, pas de retour en arrière possible. Ces situations nécessitent donc la plus grande réflexion, car l'erreur n'est pas permise. Heureusement, la plupart des options envisagées par les managers ne sont pas aussi définitives et sont réversibles en cas d'échec.

Lorsque vous mettez votre résolution en œuvre, demandez-vous combien de temps cela devrait prendre pour en voir les bénéfices. Prévoyez de faire un point à la fin de cette période. Voyez en quoi la situation a évolué et si le problème est en passe d'être réglé. Si la solution retenue laisse peu d'espoir, abandonnez-la et rabattez-vous sur une autre option. Il n'y a aucune raison de vous tenir à une décision qui ne porte pas ses fruits, alors que vous avez d'autres cartes à jouer.

Les réclamations clients

Tant que le produit ou l'entreprise parfaite n'auront pas été inventés, le traitement des réclamations clients demeurera une réalité quotidienne. Des problèmes surgiront inévitablement et il y aura toujours d'éternels mécontents.

Les principes que nous avons abordés plus haut dans ce chapitre demeurent valables pour gérer les plaintes, construire une relation avec le consommateur et fidéliser la clientèle. Suivez également les 8 étapes suivantes :

1. Recevez la plainte.

Répondez au téléphone ou accueillez en personne le client de façon enjouée. Adoptez un ton amical qui montrera que vous êtes heureux de l'entendre ou le voir. C'est parfois plus facile à dire qu'à faire. Vous

devez être capable de faire abstraction de toute autre considération ou d'une expérience précédente négative avec la personne. Même si ce consommateur se plaint à tout bout de champ, traitez chaque demande de façon indépendante.

2. Soyez à l'écoute.

Parce que ce sont souvent les mêmes plaintes qui se répètent, il devient plus difficile d'écouter avec attention. Laissez le client évacuer sa frustration. Compatissez à sa situation. N'écoutez pas seulement les faits, mais aussi les émotions. Résistez à la tentation de répondre trop vite. Montrez que vous êtes attentif par de brèves interjections. Répétez certains de ses commentaires ou reformulez sa demande.

3. Posez des questions.

Interrogez le client pour clarifier sa demande. Ne répondez pas avant de savoir précisément ce qui pose problème.

Quelques questions élémentaires vous permettront de cerner les faits. En revenant à des choses concrètes, vous mettrez de côté la part émotionnelle de la plainte. Demandez par exemple : « Quand le problème est-il survenu ? »

Des questions plus ouvertes vous permettront ensuite de recueillir des détails. Elles sont l'occasion pour le client d'exprimer pleinement la nature de sa plainte et son mécontentement. Utilisez une formulation concise qui l'encouragera à s'expliquer plus longuement. Par exemple : « Que s'est-il passé exactement ? »

Les questions évaluatives vous aideront enfin à mesurer la sévérité du problème dans l'esprit du client. Par exemple : « Que voudriez-vous que nous fassions pour vous ? » Vous pourrez alors déterminer quelles démarches entreprendre pour le satisfaire.

4. Compatissez.

Trouvez un point d'accord avec le client. Cela ne veut pas forcément dire que vous trouvez sa réclamation légitime. Mais vous lui montrez

ainsi que vous avez entendu et compris sa demande et que vous avez bien saisi l'importance qu'elle revêt à ses yeux.

5. Réglez le problème.

Une fois que vous avez traité l'aspect émotionnel, faites tout ce qui est en votre pouvoir pour résoudre l'aspect pratique de la réclamation. Vous devez endosser l'entière responsabilité du problème au nom de votre entreprise. Si vous avez besoin d'aide pour répondre à la demande du client, renseignez-vous rapidement et consciencieusement. Une bonne prise en charge vous permettra même de tourner la situation à votre avantage : un client qui estime son problème résolu reste souvent fidèle à la marque.

6. Évaluez la satisfaction du client.

Interrogez le client pour recueillir son appréciation de sa prise en charge. Avez-vous répondu à sa demande, aussi bien d'un point de vue émotionnel que pratique ? Donnez-lui une nouvelle opportunité de s'exprimer.

7. Offrez une aide supplémentaire.

Demandez au client ce que vous pouvez faire de plus pour lui. Vous orienterez ainsi la conversation vers un autre sujet que la réclamation initiale et pourrez plus facilement conclure sur une note positive.

8. Effectuez un suivi.

Il est fréquent que le problème ne puisse pas être entièrement résolu dès la première prise de contact. Quand bien même ce serait le cas, trouvez une raison de revenir vers le client. Recontactez-le par exemple pour lui proposer une valeur ajoutée à son produit. Cherchez également à traiter les causes du problème en interne afin qu'il ne se représente pas.

Il se trouvera toujours quelques personnes au sein de l'entreprise pour s'opposer à toute nouvelle suggestion. Quand vous êtes pour, elles sont systématiquement contre. Elles ont toujours une bonne raison de croire que ce que vous proposez est infaisable.

Les causes de cette négativité varient. Elle peut résulter d'un sentiment d'avoir été lésé par le passé, justifié ou non. Si tel est le cas, creusez la question. Si la personne a des raisons valables d'être pessimiste, essayez de la convaincre que le passé est derrière elle et que vous devez maintenant vous tourner vers l'avenir. S'il y a eu un malentendu, faites en sorte de le dissiper.

Le plus souvent, la négativité est profondément ancrée dans la personnalité de l'individu et ses causes dépassent les compétences de n'importe quel chef d'équipe. Dans ces cas-là, il peut être utile de faire appel à un professionnel.

Observez, écoutez

Lorsque vous avez affaire à une personne récalcitrante, tenez compte de ses arguments et œuvrez ensemble à surmonter les obstacles qu'elle redoute pour permettre au projet d'avancer. Impliquez-la dans la solution plutôt que d'en faire un problème supplémentaire.

Voyons quelques difficultés que posent les personnes négatives :

La résistance au changement.

Tout le monde éprouve une certaine réticence au changement. Il est plus confortable de garder ses habitudes, de continuer à faire les choses de la même façon. Mais une personne positive peut être convaincue de l'intérêt du changement par des arguments logiques, tandis qu'un esprit négatif continuera d'y résister par principe. Aucun argument ne sera jamais suffisant. Les pessimistes vont souvent jusqu'à saboter une initiative, afin de pouvoir affirmer : « Je vous l'avais bien dit. »

L'impact sur le moral du groupe.

Il suffit d'une brebis galeuse pour gâter tout le troupeau et la négativité d'un seul employé peut entamer le moral de tout un service. Le

pessimisme est contagieux et, si on laisse la situation se dégrader, il deviendra difficile de maintenir un bon esprit d'équipe.

Lorsque vous exposez de nouvelles idées à des personnes négatives, invitez-les à exprimer ouvertement leurs objections. Répondez quelque chose comme : « Vous avez soulevé des questions intéressantes, et je vous en remercie. Nous devons y être particulièrement vigilants durant l'évolution du projet. Je compte sur vous pour m'aider à aplanir ces difficultés. »

Les personnalités négatives

Anita est un bloc de pessimisme. Ce n'est pas tant ce qu'elle dit, mais son attitude. Elle prend toute suggestion comme un affront personnel et aborde chaque nouvelle mission avec tant de réticence et de mécontentement qu'elle finit par rebuter tous ses collègues.

Les personnes comme Anita n'ont souvent pas conscience de la façon dont elles sont perçues. Elles agissent probablement de la même façon dans leur vie personnelle. Ce sont typiquement les mêmes qui ne s'entendent pas avec leur famille, ont peu d'amis et sont d'éternels contestataires. L'une des premières choses que vous pouvez faire est d'avoir une conversation honnête avec votre employé pour lui expliquer à quel point sa négativité affecte le moral de l'équipe. Aussi surprenant que cela puisse paraître, les pessimistes n'ont souvent aucune idée de la gêne qu'ils occasionnent. Suggérez-lui de suivre un programme de développement personnel comme ceux créés par Dale Carnegie. Ils aident de nombreuses personnes à dépasser leur négativité et à se sentir plus épanouies au travail comme dans leur vie privée.

Faites en sorte que chacun sorte gagnant

Si tout le monde ne sort pas gagnant, personne ne le sera au bout du compte. Vous perdrez des clients, vous devrez renouveler votre personnel, vous créerez des tensions entre les groupes de travail et votre entreprise n'exprimera pas son réel potentiel.

Grâce à une préparation minutieuse et à quelques règles d'or que vous appliquerez à votre communication, vous présenterez vos idées

efficacement et aurez la grande satisfaction de susciter l'enthousiasme de tous ceux impliqués.

Récapitulatif

Pour surmonter efficacement les désaccords, que ce soit dans votre vie familiale, sociale ou professionnelle, persuadez l'autre d'accepter vos idées en appliquant les principes de Dale Carnegie :

1. Respectez le point de vue de l'autre. Ne lui dites jamais qu'il ou elle se trompe.
 2. Si vous avez tort, reconnaissez-le rapidement et ostensiblement.
 3. Démarrez la conversation sur un ton amical.
 4. Amenez l'autre à dire « oui » immédiatement.
 5. Laissez-le s'exprimer longuement.
 6. Faites-lui sentir que l'idée vient de lui ou d'elle.
 7. Essayez sincèrement de voir les choses du point de vue de l'autre.
 8. Efforcez-vous de comprendre ses idées et ses désirs.
 9. Appelez-en à des motivations nobles.
 10. Rendez vos idées vivantes et attractives.
 11. Lancez un défi.
-

CHAPITRE 7

donner plus de sens aux réunions

Les réunions sont un moyen de communication efficace et très plébiscité. Elles permettent de délivrer un message à tout un groupe de personnes en même temps. Elles s'avèrent cependant une perte de temps si elles ne sont pas bien organisées.

La plupart des entreprises et organisations confient à des commissions le soin de régler de nombreuses questions. On dit parfois par plaisanterie que le chameau est le fruit d'une de ces commissions à laquelle on aurait demandé de concevoir un cheval. Elles ont en effet depuis toujours la réputation d'être peu productives. Mais les vieux aphorismes peuvent se contredire : les commissions se composent-elles de « trop de cuisiniers qui gâtent la sauce » ou bien faut-il se réjouir de leur pluralité car « deux avis valent mieux qu'un » ? Voyons ce que vous pouvez faire pour que les réunions auxquelles *vous* participez remplissent leur objectif.

ÉTABLIR DES OBJECTIFS CLAIRS ET COMPRÉHENSIBLES

Léonard B. a été désigné pour présider une commission aux côtés de trois autres cadres dont le but est de trouver l'emplacement d'un nouvel entrepôt. Il programme une réunion pour préciser les objectifs et le calendrier. Au lieu de les dicter à ses équipes, il anime une session participative. Chaque membre y donne ses idées et leur mise en commun aboutit à un plan d'action. En impliquant ainsi l'ensemble du groupe

dans l'organisation, non seulement tous les participants ont une idée claire des objectifs, mais ils ont également à cœur de les accomplir.

Assignez une mission spécifique à chaque membre de la commission. En tant que président, vous devez connaître les points forts et les domaines d'expertise des participants pour répartir les tâches au mieux selon les compétences. Léonard a une bonne connaissance de ses partenaires, car ils travaillent ensemble depuis un certain temps, ce qui lui permet de donner à chacun le rôle dans lequel il sera le plus opérationnel.

Si vous présidez une commission dont les membres vous sont plus ou moins étrangers, renseignez-vous le plus tôt possible sur chacun d'eux. Lorsque Carol prend la tête d'une commission de parents d'élèves qui doit trouver des solutions pour impliquer davantage les parents dans les activités de l'école, elle ne connaît que vaguement la plupart des participants. Elle tient alors à rencontrer chacun d'eux individuellement, afin de mieux cerner leur profil. Lors de la deuxième réunion, elle est en mesure de proposer des choix judicieux et ses entrevues personnelles incitent également plusieurs membres à se porter volontaires pour prendre en charge certains aspects du projet.

Une fois les rôles répartis, demandez à chaque membre de la commission d'établir un plan d'action et un calendrier qui précisent son action au sein du groupe. Ils seront mis par écrit et soumis au président lors de la prochaine réunion. Prévoyez un suivi des opérations avec quelques étapes clés pour vous assurer du bon déroulement du projet.

La commission présidée par Léonard s'est donné pour mission de trouver le nouvel entrepôt et de finaliser sa location dans un délai de trois mois. Les membres doivent présenter leur plan d'action personnel dans les deux semaines qui suivent la première réunion. Des mises au point sont prévues avec chacun d'entre eux durant les deux semaines qui suivent la deuxième réunion, puis une troisième réunion de la commission complète est programmée au début du deuxième mois.

La mission de Carol s'étale sur six mois. Puisque l'équipe se compose de neuf membres, elle crée trois sous-commissions déléguées aux trois aspects principaux du projet. Elle rencontre chaque groupe une fois au cours du premier et du deuxième mois. L'ensemble des membres se

retrouvent également une fois par mois pour rendre compte de leurs progrès et partager leurs idées.

SURMONTER LES DÉSACCORDS

La pluralité des voix crée inévitablement des divergences d'opinions. Il appartient au président de les régler. Carol en fait l'expérience lors de la première réunion avec l'une des sous-commissions. Deux des membres s'accordent sur un plan d'action, mais le troisième s'y oppose fermement. La question pourrait logiquement être tranchée en adoptant le plan à une majorité de deux contre un, mais Carol sait qu'il est important d'obtenir la coopération de tous pour assurer la réussite du projet. Elle demande donc à la personne dissidente d'expliquer ses réticences et l'écoute avec attention. Elle encourage les autres parents à tenir compte de ces objections et ils parviennent tous ensemble à un consensus auquel chacun peut adhérer. Nous verrons un peu plus loin dans ce chapitre comment gérer au mieux les désaccords.

REMETTRE SON RAPPORT

Une fois que chaque membre ou sous-commission a accompli sa mission, les résultats sont présentés à l'ensemble du groupe. Après discussions, on prend les dernières décisions et les ultimes recommandations sont formulées. Un rapport complet est ensuite soumis à la ou les personnes qui ont mandaté la commission. Sa mission s'achève alors dans la plupart des cas, mais elle a parfois la responsabilité de mettre en œuvre ses préconisations.

La commission présidée par Carol doit remettre son rapport détaillé au conseil des parents d'élèves. Puisque ses sous-commissions ont planché sur une question particulière, elle demande à chacune un compte rendu écrit. Ils sont débattus en séance plénière, puis les sous-commissions amendent leur texte en fonction des décisions prises. Carol assigne un des parents à la rédaction de la première version du rapport. Il est révisé et corrigé avant d'être envoyé à tous les membres, qui l'approuveront lors de la dernière réunion de la commission.

La commission présidée par Léonard fonctionne différemment. Chaque membre a travaillé sur un aspect différent de la mission. L'un a étudié les conditions de circulation, l'autre les facteurs de dépenses et le troisième l'accueil fait au projet par la communauté locale. Une fois ces informations recueillies, plusieurs réunions se sont tenues pour étudier la globalité du projet et formuler les recommandations. Tous les membres contribuent à la rédaction du rapport et le président s'occupe de sa mise en forme finale. Mais la mission de la commission ne s'arrête pas là. Après avoir remis son rapport, Léonard rencontre ses supérieurs pour répondre aux questions et défendre ses préconisations. Puisqu'il s'agit de la procédure habituelle dans ces circonstances, la commission s'était préparée à cette présentation orale et aux éventuelles questions et objections. Leonard est donc pleinement en mesure de défendre le projet.

Pour que votre commission travaille efficacement, planifiez soigneusement votre mission, assignez chaque aspect du projet à une personne compétente, impliquez tous les membres et suivez les opérations pour vous assurer de leur bonne progression. Si chacun participe, de l'élaboration du calendrier au rapport final, le travail de groupe progressera sans incident et la mission de la commission sera pleinement remplie.

Les clés d'une réunion réussie

« Quelle perte de temps ! J'aurais pu en faire beaucoup plus pendant cette heure si j'étais resté à mon bureau ! » C'est une plainte qu'on entend très fréquemment à la sortie des réunions. Une récente étude a montré que 70 % des participants ont le sentiment qu'elles sont inutiles.

Mais tout n'est pas perdu. Les réunions peuvent être véritablement productives. Voyons quelques pistes pour les mener de façon plus efficace.

Limitez les participants.

Ne convoquez que les personnes concernées. Certains managers tiennent des réunions toutes les semaines, parfois même tous les jours. Il est fréquent qu'un certain nombre de participants ne soient pas impliqués dans les sujets évoqués. En ne conviant que ceux qui contribueront

réellement ou seront concernés par les discussions, vous éviterez de faire perdre du temps aux autres et limiterez la durée de la réunion.

Les employés qui avaient l'habitude d'être invités s'inquiéteront peut-être d'être laissés de côté : « Pourquoi ne suis-je pas convié ? Mon patron m'envoie-t-il un message ? Suis-je sur le point d'être licencié ? » Pour prévenir ces questionnements, expliquez en amont votre nouvelle politique et les raisons d'un tel changement.

Définissez un ordre du jour.

L'ordre du jour est la pierre angulaire de votre réunion. Préparez-le avec soin et listez tous les points à aborder. En déterminant à l'avance non seulement les sujets, mais aussi l'ordre dans lequel ils seront évoqués, vous faciliterez le bon déroulement de la réunion.

Placez les questions les plus complexes au début de votre programme. Les esprits seront plus clairs et dispos, plus à même de se pencher sur un problème épineux. Si vous les soumettez en fin de réunion, les participants risqueront d'être moins attentifs et distraits par les sujets précédents.

Communiquez l'ordre du jour à toutes les personnes conviées au plus tard trois jours avant la réunion. Elles pourront ainsi étudier les sujets de discussion et préparer leur intervention.

Tenez-vous-en rigoureusement à cette liste. À moins d'une urgence, n'autorisez aucun hors sujet. Proposez d'ajouter les nouvelles questions à l'ordre du jour de la prochaine réunion.

Impliquez les participants.

Encouragez les participants à étudier l'ordre du jour de sorte qu'ils puissent contribuer aux échanges. Si vous avez besoin de vous appuyer sur des données spécifiques pour exposer certains points, présentez-les sous forme de visuels facilement lisibles (par exemple, des graphiques ou des documents papier) et apportez-les le jour de la réunion. Favorisez la discussion et créez une atmosphère de confiance dans laquelle chacun se sentira libre d'exprimer une opinion divergente sans avoir peur d'être mal vu ou ridicule.

Le cas échéant, prévoyez des photocopies de graphiques, organigrammes ou autres supports que vous souhaitez présenter. Distribuez-les pendant la réunion pour vous assurer que chacun ait une idée claire des questions soulevées. Ils constitueront un rappel auquel les participants pourront se reporter par la suite.

Si les documents sont plus volumineux ou que les participants doivent prendre connaissance d'une somme d'informations, distribuez-les suffisamment à l'avance pour que chacun ait le temps de s'en imprégner. Votre réunion doit s'attacher à élaborer, démontrer et clarifier des sujets – et non à introduire de nouveaux concepts, en particulier s'ils sont techniques ou complexes.

Si vous animez la réunion, posez des questions qui stimuleront les échanges. Soyez ouvert aux discussions et aux divergences. Mieux vaut que les participants expriment leurs désaccords lors de la réunion plutôt que de les ressasser en silence pendant des semaines.

Ne dominez pas les échanges.

Gus J. se dit particulièrement fier des réunions qu'il organise au sein de son service. Il s'enorgueillit de la participation active des employés. Ceux-ci ont toutefois une perception des choses bien différente : « Gus expose son projet puis nous demande si nous avons des idées. Lorsque l'un de nous émet une suggestion, il la rejette immédiatement, parfois en la tournant en dérision. La plupart du temps, on se contente donc d'acquiescer. Il n'y a pas de réelle participation. »

Nous vivons une époque pressée. Si vous avez quelque chose à dire, faites vite et allez droit au but, puis laissez à l'autre l'occasion de s'exprimer.

Dale CARNEGIE

Restreignez les trop bavards.

Brad a tendance à accaparer la parole. Il a toujours quelque chose à dire – le plus souvent sans importance et hors sujet.

Voici quelques astuces pour vous aider, vous qui présidez la réunion, à garder les personnes comme Brad sous contrôle :

- Prenez Brad à part avant la réunion et faites une mise au point : « Je sais que vous aimez intervenir et j’apprécie votre implication, mais nous avons un temps limité et d’autres personnes aimeraient pouvoir exprimer leurs points de vue. Laissons-leur donc l’occasion de parler et voyons-nous éventuellement après pour aborder vos questions. »
- Si Brad persiste à vouloir monopoliser la parole, attendez qu’il marque une pause ou reprenne son souffle – ce qui finira bien par arriver – et intervenez rapidement : « Merci, Brad. Écoutons à présent ce que Sue a à nous dire. »
- Annoncez en début de réunion que chaque intervenant n’aura que trois minutes pour exprimer son point de vue. Soyez souple avec les autres participants, mais inflexible avec les bavards.

Concluez en beauté.

À la fin de la réunion, une fois que toutes les questions à l’ordre du jour ont été traitées, résumez les décisions et points clés. Si certains membres ont reçu une mission, faites-leur répéter ce qu’on attend d’eux et pour quelle échéance. Cela vous permettra, ainsi qu’aux autres participants, d’avoir un retour immédiat.

Dressez un procès-verbal.

Prenez des notes ou nommez un participant à la prise de notes afin qu’il n’y ait aucun malentendu sur les décisions prises lors de la réunion. Il n’est pas nécessaire de retranscrire le détail des discussions, le but est de conserver un résumé des résolutions adoptées pour chaque sujet. Après la réunion, distribuez une copie du compte rendu non seulement aux participants mais à toutes les personnes qui pourraient être concernées par les décisions. Il constituera un rappel pour les présents et un moyen d’informer les absents.

Les réunions au sein d’organismes bénévoles

Les règles qui s’appliquent dans le cadre professionnel sont également valables dans le cadre associatif, dans les organisations religieuses, les

clubs, etc. Elles sont parfois conduites selon un schéma plus formel.

La rencontre débute habituellement par une lecture du procès-verbal de la réunion précédente, auquel on apporte d'éventuelles corrections. Suivent ensuite les rapports des présidents des différentes sous-commissions puis une discussion sur les affaires en cours et, enfin, les nouvelles propositions ou annonces. Les rapports et les affaires en cours peuvent être mis à l'ordre du jour, mais il est plus difficile de planifier la part des sujets qui sont abordés pour la première fois.

Sandra assure la présidence d'une réunion du syndicat de copropriété. Il est déjà 21 heures et l'on finit seulement de passer en revue les affaires en cours. Elle a des choses à faire chez elle et, vu l'heure tardive, elle croise les doigts pour que personne ne fasse de nouvelles propositions. Mais comme on pouvait s'y attendre, un membre du conseil se lance dans la présentation d'un projet qui lui tient à cœur et la réunion se prolonge encore une heure.

Pour remédier à ce problème, suggérez un changement de règles. Au lieu d'aborder les nouveaux sujets en fin de rencontre, proposez-les sous forme de « pistes de réflexion pour la prochaine réunion ». Ces idées pourront ainsi être introduites, mais les débats ne se tiendront pas durant la séance même, ce qui permettra de conclure la réunion beaucoup plus tôt. S'en tenir à l'ordre du jour permet de garder les interventions sous contrôle. Les autres questions peuvent être reportées jusqu'à être mises officiellement au programme des discussions.

COMMENT EXPRIMER UN DÉSACCORD SANS ÊTRE DÉSAGRÉABLE

La réunion que vous présidez peut s'avérer mouvementée. Certains participants s'opposeront parfois à votre avis de façon catégorique. Voici quelques suggestions pour vous aider à faire face à ces situations.

Admettez la possibilité que la personne en désaccord puisse avoir raison. Vous n'êtes pas infallible. Interrogez-la pour comprendre son cheminement. Écoutez attentivement et penchez-vous sur les raisons qui l'amènent à penser ainsi. Clarifiez tout malentendu – elle a peut-être mal interprété vos propos. Ou vous vous apercevrez qu'elle soulève des

questions auxquelles vous n'aviez pas pensé et qui vous feront réexaminer votre position.

Souvent, le désaccord ne repose sur aucun fait rationnel, mais a une origine émotionnelle. La personne réagit de façon épidermique à votre proposition pour des raisons personnelles – peut-être a-t-elle vécu une mauvaise expérience quand elle a été confrontée à une idée similaire par le passé ou peut-être votre opinion se heurte-t-elle à une facette de sa personnalité. Il sera alors inutile d'argumenter par des preuves ou des faits. Essayez de déterminer ce qui explique réellement son rejet et réglez le problème dans la mesure du possible.

Ne rentrez pas dans le conflit. Au lieu de dire : « Vous ne comprenez pas... », dites : « Ma façon de voir les choses est... ». Si vous reprochez à l'autre de ne pas aller dans votre sens, vous risquez de le braquer et de le rendre définitivement sourd à vos idées.

Relisez les suggestions du chapitre 6 pour mieux exprimer vos désaccords sans être désagréable.

CHECKLIST POUR UNE RÉUNION RÉUSSIE

Dès votre prochaine réunion, évaluez votre efficacité en passant les points suivants en revue :

Avant la réunion

1. Avez-vous établi un ordre du jour ?
2. Avez-vous communiqué l'ordre du jour aux participants suffisamment à l'avance ?
3. Avez-vous défini une heure de début et une heure de fin ?
4. Avez-vous préparé des supports visuels ou des documents à distribuer ?
5. Avez-vous assigné certaines parties du programme à des participants ?
6. Avez-vous nommé un participant à la prise de notes ?
7. Avez-vous prévu les équipements et fournitures nécessaires :

- Tableau et craies
- Tableau de conférence
- Bloc de feuilles et marqueurs
- Ordinateur et projecteur pour votre présentation PowerPoint
- Rétroprojecteur
- Projecteur de diapositives
- Autres...

Pendant la réunion

1. Avez-vous respecté l'ordre du jour ?
2. Avez-vous obtenu la participation de tous les présents ?
3. Avez-vous fait en sorte qu'aucun participant n'accapare inutilement la parole ou ne domine les échanges ?
4. Avez-vous réparti les tâches de façon équitable ?
5. Vous êtes-vous efforcé d'attendre que les participants aient exprimé leurs idées pour présenter les vôtres ?
6. Avez-vous encouragé les questions des participants ?
7. Avez-vous encouragé les participants à répondre mutuellement à leurs questions ?
8. Avez-vous résumé les informations essentielles à la fin de la réunion ?
9. Vous êtes-vous assuré que chaque participant savait ce qu'on attendait de lui avant de clore la réunion ?
10. Avez-vous terminé la réunion sur une déclaration inspirante ou un appel à l'action ?

Après la réunion

1. Avez-vous distribué le procès-verbal de la réunion à tous les participants et employés qui pourraient être concernés ?
2. Avez-vous effectué un suivi des missions attribuées à chacun ?
3. Avez-vous recueilli l'avis des participants sur la réunion ?

Plus vous obtenez de « oui » à ces questions, plus votre réunion aura été menée de façon efficace.

Pour réussir, apprenez de vos erreurs et réessayez en procédant différemment.

Dale CARNEGIE

ASSISTER À UNE RÉUNION EN TANT QUE PARTICIPANT

Quand vous êtes à l'initiative d'une réunion, vous avez la responsabilité de son bon déroulement, mais, la plupart du temps, vous y assistez en tant que participant. En vous investissant activement avant, pendant et après, vous pourrez faire de chaque réunion une expérience enrichissante.

Lorsque vous recevez votre convocation, ne vous contentez pas de noter la date dans votre agenda sans plus y penser avant le jour J. Vous aurez tout à gagner à vous préparer.

Avant la réunion

- Étudiez l'ordre du jour et passez en revue les sujets au programme. Même si vous en possédez une bonne maîtrise, assurez-vous d'être à jour dans vos connaissances. Revoyez vos fichiers afin de savoir ce qui a été fait en la matière jusqu'à présent. Le cas échéant, lisez des articles techniques ou des publications spécialisées qui couvrent la question.
- S'il s'agit d'un domaine nouveau ou que vous ne maîtrisez pas, étudiez attentivement les informations fournies. L'enjeu est trop important pour que vous n'y accordiez qu'un bref coup d'œil en attendant d'en apprendre plus lors de la réunion.
- Notez vos commentaires, idées ou questions.

Pendant la réunion

- Participez : si vous avez des commentaires, des idées ou des questions, ne les gardez pas pour vous. **Attention** : ne parlez pas pour ne rien dire, soyez succinct et pertinent.
- Gérez les désaccords : il est probable que d'autres participants ne partagent pas votre point de vue. Ne le prenez pas personnellement. Répondez en vous en tenant aux faits. C'est une discussion, pas une dispute.
- Visez le consensus. Si le but de la réunion est de résoudre un problème, contribuez à la solution. Écoutez ce que les autres ont à dire. Leur point de vue est peut-être plus judicieux que le vôtre. Soyez ouvert aux compromis afin d'obtenir des résolutions satisfaisantes.
- N'accaparez pas la discussion. Il peut être difficile de réfréner sa parole quand on a beaucoup à dire, mais laissez aussi aux autres l'occasion de s'exprimer.
- Prenez note des décisions principales ou des nouvelles informations que vous avez apprises.
- Si les participants sont invités à effectuer certaines missions, proposez-vous immédiatement pour celle qui vous attire le plus. En attendant trop longtemps, vous risqueriez d'écoper d'une tâche qui ne vous correspond pas ou ne vous intéresse pas.

Après la réunion

- Relisez vos notes. Effectuez les actions préconisées, le cas échéant.
- Si vous avez reçu une mission, discutez-en avec votre supérieur pour vous assurer des objectifs et des délais.

LE CAS PARTICULIER DES RÉUNIONS EXTÉRIEURES

Les réunions organisées par des intervenants extérieurs sont fréquentes : séminaires, réunions d'organisation professionnelle, conventions ou salons convoqués par des organismes proches de votre secteur d'activité par leurs idées ou leurs propositions... Elles peuvent se tenir dans les locaux de l'entreprise ou en externe.

Voici quelques suggestions pour vous aider à tirer le meilleur parti de ce type de rencontre.

Préparez-vous

La plupart des conférences ou salons sont annoncés des mois à l'avance. Préparez votre venue comme vous le feriez pour n'importe quelle réunion d'entreprise. Un ordre du jour accompagne habituellement l'invitation. Étudiez-le avec soin. Certains points requièrent-ils une mise au point particulière de votre part ? Vous aurez intérêt à approfondir vos connaissances sur les sujets que vous ne maîtrisez pas, afin de pouvoir contribuer aux discussions. Voyez également quelle est l'expérience de votre entreprise dans ce domaine afin de faire le lien entre les questions abordées et les problèmes qui la concernent spécifiquement.

Faites de nouvelles rencontres

Ne vous asseyez pas avec vos collègues. Vous avez déjà l'occasion de leur parler tous les jours. Si les réunions se déroulent autour d'un déjeuner ou d'un dîner, choisissez des convives différents à chaque rencontre. On en apprend souvent plus de ses voisins de table que des orateurs. Notez leurs noms et leurs adresses. Ils pourraient s'avérer une aide ou une source d'informations utile dans le futur.

Lorsqu'un intervenant extérieur vient s'exprimer en réunion, prenez également son nom et son adresse. Vous aurez peut-être à le contacter pour obtenir de plus amples précisions par la suite.

Gardez un esprit ouvert

Abordez chaque discours avec un esprit d'ouverture. Les propositions différeront peut-être grandement de ce que vous pensez être le mieux, mais tant que l'orateur n'a pas terminé sa démonstration et que vous n'y avez pas réfléchi en toute objectivité, vous ne pouvez pas vraiment savoir. Le progrès passe nécessairement par le changement. Cela ne veut pas dire que toutes les nouvelles idées sont bonnes à prendre, mais elles méritent d'être écoutées, évaluées et considérées.

Soyez tolérant

Il arrive qu'un intervenant nous rebute d'emblée. Parce qu'on n'aime pas son apparence, ses habits, sa voix ou son accent, on cesse de l'écouter, on rejette ses idées. Ce genre de préjugés privent de nombreux participants d'une discussion ou de nouvelles idées qui auraient peut-être été enrichissantes.

Prenez des notes

La prise de notes remplit deux fonctions importantes. Elle nous aide à structurer le discours de l'orateur pendant la réunion, ce qui rend notre écoute plus efficace. Elle produit également une source à laquelle on pourra se référer par la suite.

Listez vos coups de cœur

Réservez une page de votre carnet de notes aux idées les plus stimulantes que vous aurez glanées lors de la réunion. Ce sont celles que vous voulez être sûr de ne pas oublier.

Posez des questions

N'hésitez pas à interroger un intervenant lorsque l'opportunité se présente. Mais n'accaparez pas le temps de la réunion avec des questions futiles. Ne précédez pas votre demande d'un commentaire inutilement long. Soyez clair et bref.

Il ne serait pas correct d'interrompre l'orateur au milieu de son discours. Si vous avez une question, jetez-la sur la dernière page de votre carnet de notes pour ne pas l'oublier, puis posez-la au moment opportun.

Participez activement

Soumettez vos idées. Certains participants partagent volontiers leurs propositions et informations, tandis que d'autres se contentent d'écouter sans rien dire. Lorsqu'on demande à ces derniers pourquoi ils n'ont pas davantage participé aux échanges, on obtient souvent cette réponse :

« Pourquoi devrais-je dévoiler mes idées ? Les participants sont pour certains mes concurrents directs et je n'ai pas l'intention de leur livrer des secrets industriels. »

Personne ne vous demande de divulguer des informations qui porteraient atteinte à votre entreprise ou à sa compétitivité, mais la plupart des discussions ne sont pas de cette nature. Le but est de favoriser la circulation d'informations utiles à la plupart des participants. L'expérience d'une entreprise peut aider les autres. En vous impliquant, vous contribuez à un échange plus enrichissant pour vos interlocuteurs, ce qui aboutira en retour à une expérience plus fructueuse pour vous aussi.

Faites le point sur votre expérience

Après la réunion, résumez les informations que vous avez recueillies. Reprenez vos notes tant que le souvenir en est encore frais dans votre esprit. Rédigez ou dictez un rapport dès votre retour au bureau pour garder une trace permanente.

Rendez compte de ce que vous avez appris. Envoyez une note ou une synthèse à votre supérieur ou à tous ceux qui pourraient y trouver un intérêt. Discutez-en avec vos collègues. En partageant votre expérience, vous ajoutez aux bénéfices que l'entreprise retire de votre participation à cet événement extérieur.

Mettez en pratique

Si ce que vous avez appris à la réunion n'aboutit à aucune action concrète, votre participation aura été une perte de temps et d'argent.

Récapitulatif

- Chaque réunion doit avoir un objectif. Celui qui dirige la réunion doit veiller à ce qu'il soit atteint.
- Plusieurs jours avant la réunion, définissez un ordre du jour et distribuez-le à toutes les personnes conviées.

- Réservez le matériel dont vous aurez besoin et assurez-vous que les équipements permettant de montrer vos visuels sont disponibles. Prévoyez suffisamment de copies des documents que vous distribuerez.
 - Créez un climat participatif, favorisez la prise de parole des participants plus réservés et encouragez tout le monde à s'exprimer. Ne laissez pas quelques bavards accaparer la discussion.
 - À la fin de la réunion, les participants devraient avoir une idée claire des sujets traités. Laissez-leur l'occasion de poser leurs questions, résumez ce qui a été accompli et assurez-vous que les personnes ayant reçu une mission savent ce qu'on attend d'elles et dans quel délai. Concluez la réunion par un appel à l'action ou un message inspirant.
 - En tant que participant, vous pourrez tirer le meilleur parti des réunions ou conférences auxquelles vous assistez en suivant les suggestions évoquées en fin de chapitre.
-

CHAPITRE 8

Mettre par écrit

« Lorsque je parle à quelqu'un de visu ou au téléphone, je n'ai aucun mal à me faire comprendre, mais dès qu'il s'agit d'écrire une lettre ou une note, mon style paraît guindé et maladroit. » Ce ne sont pas là les mots d'un jeune qui aurait abandonné l'école prématurément, mais d'un ingénieur détenteur d'une maîtrise en administration des affaires. Comme lui, de nombreuses personnes parfaitement à l'aise à l'oral sèchent devant leur feuille de papier.

Cela s'explique en partie par une fausse idée selon laquelle une communication écrite devrait être plus formelle qu'un message parlé. En résultent des lettres et mémos pompeux et artificiels.

Ce qui distingue l'oral de l'écrit, ce sont les intonations et le langage corporel qui véhiculent une partie du message lorsque nous parlons. De plus, si le sens n'est pas clair, le locuteur en est immédiatement informé par la façon dont le destinataire réagit et les questions qu'il pose.

Certaines personnes en viennent à éviter les projets qui nécessitent un rapport écrit. Elles ne se sentent pas légitimes dans cette tâche ou mal préparées. Il n'y a pas plus de raisons de redouter un compte rendu écrit qu'une présentation orale. Cela s'apprend et une plume affûtée sera un atout pour votre carrière.

Les personnes qui acceptent des responsabilités sont celles qui sortent du lot au bureau, à l'usine ou dans tout autre domaine, et qui réussissent. Réjouissez-vous des responsabilités qu'on vous

confie. Saisissez ces opportunités, grandes et petites, et le succès viendra à vous.

Dale CARNEGIE

Pour que votre message écrit parvienne au lecteur avec la même force qu'à l'oral, vous devez employer dans vos lettres et notes un langage quelque peu différent de celui utilisé en parlant. Il n'est toutefois pas nécessaire d'adopter un jargon spécifique. Les suggestions suivantes vous aideront à écrire presque comme vous parlez, sans emphase ni raideur.

PRÉPAREZ VOTRE MESSAGE
AVANT DE LE METTRE PAR ÉCRIT.

Réfléchissez avant d'écrire. Deborah K. est souvent complimentée pour ses lettres. Elle en tire à juste titre une grande fierté. Avant de les rédiger ou de les dicter, elle prend toujours le temps d'en définir les grandes lignes.

Non seulement Deborah prévoit les sujets qu'elle va aborder, mais elle les classe également par ordre d'importance afin que sa lettre s'ouvre sur ce qui a le plus d'intérêt pour son correspondant. Au lieu de précéder l'information essentielle d'une remise en contexte, elle la donne immédiatement puis énonce les autres éléments pertinents pour illustrer son propos.

Par exemple, au lieu de commencer typiquement par : « Nous accusons réception de votre demande d'information concernant notre modèle n° 1754... », elle écrit directement : « Oui, notre modèle n° 1754 résoudra votre problème », puis étaye son affirmation. En guise de conclusion, elle substitue l'habituel : « Nous vous remercions pour votre intérêt... » par : « Nous attendons votre commande avec impatience. » Elle donne ainsi une réponse directe et dynamique qui favorise en retour une action positive immédiate.

Appliquez la méthode RAB

Planifiez soigneusement ce que vous comptez dire avant d'écrire un seul mot. Cette règle simple vous aidera à structurer votre lettre ou votre note. Elle peut être résumée par l'acronyme RAB qui permet de clarifier votre pensée en trois étapes préliminaires :

R comme *Réflexion* : Réfléchissez à la situation : pourquoi dois-je écrire cette lettre ?

A comme *Action* : Qu'est-ce que je cherche à accomplir ?

B comme *Bénéfice* : Quel sera l'intérêt pour le lecteur ?

Posez-vous ces questions et jetez vos réponses sur un bloc-notes. En passant vos pensées au filtre « RAB » avant d'écrire, vous obtiendrez une idée claire de ce que vous voulez exprimer. Cette liste vous aidera à organiser les informations concernant le sujet abordé : vos attentes face à la situation, comment les réaliser et comment ces actions bénéficieront à votre correspondant.

Soyez exhaustif, concis et clair

Comment rester bref tout en donnant l'ensemble des informations nécessaires à la clarté du message ? On a tendance à inclure à nos communications écrites de nombreux éléments superflus. À son retour d'un voyage d'affaires en Amérique latine, Enrique écrit un rapport de dix pages. Il est certes complet, mais une bonne partie du contenu est accessoire et sans réelle pertinence avec sa mission. Enrique a rendu compte de tout ce qu'il a vu et entendu au lieu de se concentrer sur les objectifs de son déplacement.

Posez-vous ces questions avant d'écrire une longue lettre ou un rapport volumineux :

« Quels sont les éléments clés à aborder ? »

« Comment puis-je les présenter succinctement et apporter toutes les informations pertinentes de la façon la plus claire possible ? »

Relisez attentivement votre premier jet et demandez-vous pour chaque énoncé : « Cette phrase est-elle réellement nécessaire ? »

Évitez le jargon

Gary est dérouté par la lettre qu'il vient de recevoir. Son auteur y insiste sur l'intérêt de faire affaire avec un « FEO », mais il n'a pas la moindre idée de ce dont il s'agit. L'expéditeur a supposé à tort que Gary connaissait le sigle pour « Fabricant d'équipement d'origine ». Cette fausse supposition a entravé son message. Les sigles, acronymes et autres éléments de jargon, doivent être réservés aux initiés qui travaillent dans leur domaine d'usage. Ne misez pas sur le fait que les autres connaîtront ces termes techniques.

Le destinataire appréciera en revanche que vous employiez dans votre lettre le jargon qui correspond à son propre champ d'expertise.

Faites des phrases simples et percutantes

Vous vous enorgueillissez peut-être de votre excellente rhétorique, mais votre destinataire vous comprendra beaucoup plus facilement si vous évitez les phrases complexes et multiples. La structure basique « sujet-verbe-complément » est souvent la meilleure. Au lieu d'écrire : « À la lumière des recherches menées dans ce domaine, il est de notre opinion que le programme que nous vous proposons améliorera les qualités d'écriture des employés qui suivront cette formation », préférez : « Ce programme apprendra à votre personnel à mieux écrire. »

Évitez, cependant, de construire toutes vos phrases de la même façon. Votre lettre en deviendrait monotone. Faites court et percutant, sans être simpliste et plat. Énoncez vos points clés à la manière d'un titre d'article de presse, puis étoffez-les si besoin avec d'autres phrases aux structures plus variées.

Allez droit au but

Bannissez les constructions de phrase complexes et les tournures alambiquées. Soyez le plus bref possible, mais restez incisif. Voici quelques idées pour souligner les informations essentielles :

- Dégagez en titre votre point principal – utilisez des caractères gras.
- Subdivisez le corps de votre lettre ou de votre note en paragraphes distincts, un pour chaque idée abordée.
- Listez les éléments clés à l'aide d'astérisques (*) ou de puces (•).

- Le cas échéant, utilisez des graphiques, des diagrammes ou autres supports visuels pour mettre en valeur votre propos.

Parlez à votre lecteur

Le message sera plus clair et mieux accepté par le destinataire s'il est rédigé de la même façon que vous parlez. Faites comme si la personne qui lira votre lettre ou votre rapport était assise dans votre bureau ou à l'autre bout du fil. Soyez informel. Adoptez un style décontracté. Employez le vocabulaire et les expressions que vous utilisez habituellement à l'oral.

Naturellement, vous ne diriez pas : « Veuillez prendre note que... » ou « Nous tenons à vous informer que, suite à un incendie sur notre chaîne de production, un retard de dix jours sera imputé à la livraison des commandes. » Venez-en directement au fait : « Suite à un incendie sur notre chaîne de production, les commandes seront livrées sous un délai de dix jours. »

Posez des questions directes

Une conversation est un échange. Une personne parle, puis l'autre répond, souvent par une question : « D'accord, mais quel sera l'impact sur la qualité ? » En insérant des questions dans votre lettre, vous attirez l'attention du lecteur sur des points précis. Après avoir fait valoir votre argument, posez une question pertinente telle que : « Quelles applications supplémentaires l'installation de ce logiciel vous permettra-t-elle ? » Vous donnerez ainsi l'occasion au destinataire de mettre ses besoins spécifiques en parallèle avec votre message.

Écrivez comme vous parlez

À l'oral, on dit naturellement « je », « nous », « vous ». Ce sont les commodités de la conversation. À l'écrit, on a tendance à être plus compassé. On utilise des tournures du type : « Il est attendu que... », « Il est recommandé de... » ou des phrases comme : « Une enquête sera diligentée au terme de laquelle un rapport sera remis à votre organisation. » Pourquoi ne pas énoncer clairement : « Nous étudions la

question et reviendrons vers vous dès que nous aurons de plus amples informations. »

Donnez à votre lettre une tournure plus personnelle. Adressez-vous au destinataire par son nom. Si c'est un ami, utilisez son prénom ; s'il s'agit d'une connaissance de travail, employez le titre adéquat (monsieur, madame, mademoiselle, docteur, etc.) et le nom de famille. Au lieu d'écrire : « Ce produit sera un atout pour votre entreprise », utilisez une tournure du genre : « Vous comprenez donc, Beth (ou mademoiselle Smith), tout l'intérêt pour vous de ce produit. »

Privilégiez les phrases courtes

Le lecteur lambda peut absorber une quantité de mots limitée avant que ses yeux ne marquent une brève pause au point final. Si votre phrase est trop longue, une partie du sens passera sans doute à la trappe. Les études indiquent que les phrases les plus aisément lisibles et assimilables ne dépassent pas vingt mots. Il est assez facile de repérer le début et la fin d'une idée. Utilisez ce repère et limitez-vous à une idée par phrase. Souvenez-vous : votre but est de transmettre efficacement votre message au destinataire – il ne s'agit pas de composer une prose mémorable. Préférez également les mots courts aux mots longs.

Bien sûr, un langage technique restera adapté, lorsque vous abordez des sujets pointus avec des destinataires formés à ce domaine. Lorsque vous vous adressez à des lecteurs qui n'ont pas cette expertise, vous éviterez naturellement le jargon spécialisé.

Apportez une touche personnelle

Personnalisez votre message en gardant une part de spontanéité. Si c'est une bonne nouvelle, communiquez votre joie ; si c'est une mauvaise nouvelle, témoignez vos regrets. Montrez-vous aussi courtois, poli et impliqué que si le destinataire était face à vous. Souvenez-vous que la personne qui vous lira est un être humain avec ses émotions : une lettre froide la laissera également de marbre, tandis qu'elle appréciera sans doute un ton aimable et amical.

Marquez les esprits

Les lettres et notes écrites sont d'une certaine façon des supports « visuels », mais elles deviennent à la lecture des sources audio. On absorbe l'information en se lisant leur contenu à soi-même. Notre cerveau traite ces données de la même façon que des mots entendus. En complétant vos communications écrites par des aides visuelles, vous faciliterez leur assimilation. La plupart d'entre nous préférons étudier un graphique ou un diagramme plutôt qu'une colonne de chiffres. Prenez le temps de présenter l'information sous forme graphique : vos notes et rapports auront un impact beaucoup plus fort. Incluez également les tableaux chiffrés pour ceux qui voudraient lire le détail des données. Assorti de dessins, de photographies ou autres représentations imagées, votre mémo mobilise simultanément les canaux audio et vidéo de la perception pour une meilleure mémorisation.

Il existe de nombreux programmes permettant de convertir facilement les données sous forme de graphiques ou de diagrammes. Présentés en couleurs, ils seront encore plus efficaces.

Si les graphiques ne sont pas envisageables, utilisez des descriptions imagées. Voyez ces deux exemples de notes sur la rotation du personnel :

« Le haut taux de renouvellement du personnel au service des expéditions a imposé une lourde charge de travail aux employés, causant une hausse des accidents et des arrêts maladies dus à la fatigue, ainsi qu'un surcroît de démissions. Les retards induits dans l'envoi des commandes ont entraîné de nombreuses plaintes de clients. »

Voici une seconde version plus imagée :

« À mon passage au service des expéditions ce matin, j'ai constaté que seuls six employés sur dix étaient à leur poste. Ils travaillaient sous une pression considérable pour essayer d'envoyer toutes les commandes. Ils avaient déjà cumulé dix heures de présence la veille, et la fatigue se lisait sur leur visage et dans leurs gestes. Un employé boitait suite à un accident mineur. En ma présence, trois clients ont appelé pour se plaindre de n'avoir pas reçu leur commande en temps et en heure. »

Le premier mémo énonce les faits, mais le second donne à « voir » la gravité de la situation. En utilisant des visuels et des descriptions imagées lorsque le contexte s'y prête, vous rendrez vos communications – à la fois orales et écrites – beaucoup plus parlantes et vivantes.

Votre but est d'amener votre auditoire à voir ce que vous avez vu, à entendre ce que vous avez entendu, à éprouver ce que vous avez éprouvé. Des détails pertinents et des descriptions concrètes et colorées sont le meilleur moyen de recréer la scène telle qu'elle s'est produite et de la dépeindre pour vos interlocuteurs.

Dale CARNEGIE

Soignez la grammaire et l'orthographe

Vous ne pourrez pas toujours compter sur une autre personne pour corriger votre grammaire, votre syntaxe et vos fautes d'orthographe. De nos jours, de nombreux directeurs n'ont pas de secrétaire ou d'assistant administratif. Ils rédigent leur propre correspondance. Si votre grammaire et votre orthographe sont insuffisantes, demandez à un collègue de vous apporter ses remarques et corrections constructives. Le correcteur orthographique intégré aux logiciels de traitement de texte est un outil précieux qui repère la plupart des coquilles et erreurs, mais il ne vous dispense pas d'une relecture attentive. Aucun correcteur n'est infaillible. Si vous avez la chance d'être épaulé par un assistant, contrôlez néanmoins personnellement tout document envoyé avec votre signature.

Rappelez votre but dans la conclusion

Avant de rédiger le dernier paragraphe d'une lettre ou d'une note, demandez-vous à nouveau quel est son but. Si le courrier est une réponse à une demande d'information, avez-vous donné les précisions requises ? Si vous écrivez afin d'obtenir une action de votre destinataire, avez-vous spécifié ce que vous attendez de lui ?

N'oubliez pas que le paragraphe final est votre dernière chance de remplir votre objectif. De même qu'un bon vendeur conclut toujours son courrier commercial ou son appel de démarchage en sollicitant une commande, un bon auteur doit achever sa lettre en invitant le destinataire à prendre les mesures évoquées. Les remerciements sont toujours souhaitables, mais ils ne suffisent pas. Au lieu d'écrire : « Merci pour votre considération », il vaut mieux préciser : « Merci de signer et renvoyer le contrat de maintenance de votre équipement ci-joint, qui vous assurera une tranquillité d'esprit pour les douze prochains mois. »

Les suggestions ci-dessus amélioreront vos communications écrites et conféreront à chaque lettre un sens limpide servi par un style agréable, fluide et percutant.

TRAITER LE COURRIER REÇU

Comme nous l'avons vu plus haut, la communication est un échange. On envoie des informations, mais on en reçoit également. Vous avez appris dans les chapitres précédents à développer une écoute efficace. Il est tout aussi important de savoir gérer les communications écrites qui vous sont adressées.

Lire et répondre au flux continu de lettres et de notes peut englober une quantité phénoménale de temps et d'énergie.

Tous les matins, Don M. relève son courrier et lit chaque lettre, mémo, brochure et autres correspondances avant de les répartir en quatre piles distinctes. Dans la première, il place les lettres et notes qui requièrent une réponse immédiate ; dans la deuxième, celles pour lesquelles il a besoin d'informations complémentaires ou qu'il peut déléguer à un subordonné ; il forme une troisième pile avec les documents qui n'appellent aucune action de sa part et doivent être archivés ; la quatrième pile correspond aux publicités et courriers indésirables qui iront directement à la poubelle.

Il bloque un créneau de son planning chaque jour pour répondre à sa correspondance. À l'heure prévue, il relit toutes les lettres pour apporter une réponse adéquate. Il prévoit un second créneau dans la journée pour traiter la deuxième pile de courrier : il relit les lettres et mémos, recueille les renseignements nécessaires ou délègue à une autre personne. Puisqu'il a déjà lu les courriers de la troisième pile – ceux auxquels il n'a pas à répondre –, il les remet à sa secrétaire pour être archivés.

Ce temps passé à lire et relire chaque courrier reçu grignote démesurément la journée de travail de Don. Il existe d'autres solutions pour traiter sa correspondance beaucoup plus efficacement.

Agissez dès la première lecture

Immédiatement après avoir lu une lettre, notez sur un post-it les points clés à donner dans votre réponse. Quand vous la rédigerez ou dicterez, vous n'aurez pas à relire la lettre entière. Vous ne gagnerez peut-être que deux ou trois minutes, mais si vous traitez trente courriers par jour, vous économiserez en tout quatre-vingt-dix minutes de votre temps qui pourront être mieux exploitées.

Appliquez la même méthode aux lettres et notes pour lesquelles vous avez besoin d'éléments complémentaires. Dès la première lecture, notez les informations à rechercher, la source où les obtenir, la personne à qui déléguer et toute autre instruction pertinente.

Ne répondez pas à un mémo par un autre mémo

Vous recevez un mémo d'un autre service vous demandant de préciser les stocks pour une série de produits identifiés par leur nom et leur référence. Vous répondez typiquement en rédigeant un autre mémo : « À votre demande, je vous adresse ci-dessous l'inventaire des articles suivants... » Puis vous listez chaque marchandise avec noms, références et quantités en stock.

Il est plus efficace de reporter les valeurs directement sur le mémo original, à côté des noms et références énumérés. Cela fera amplement l'affaire et vous gagnerez un temps considérable. Le plus souvent, vous pourrez utiliser le mémo reçu, mais si vous préférez garder l'original intact, faites-en une photocopie que vous annoterez. Cette démarche est également valable pour les courriers venant de l'extérieur. Si vous pouvez répondre à la demande par une seule phrase, écrivez-la simplement au bas de la lettre reçue et renvoyez-la à son auteur.

Si, toutefois, la politique de votre entreprise exige une correspondance plus formelle, prenez le temps de rédiger une lettre à part. L'image renvoyée à la clientèle et au public prime parfois sur le temps gagné.

Déléguiez une partie de votre correspondance

Vous devrez souvent faire appel à un assistant pour obtenir l'information demandée dans une lettre ou un mémo. Dès lors, donnez-lui également la responsabilité de rédiger la réponse. Non seulement vous

gagnerez du temps, mais, en traitant cette tâche de bout en bout, votre collaborateur acquerra une expérience formatrice. Au début, vous tiendrez probablement à relire la lettre finale avant de signer. Puis, votre employé gagnant en expertise, vous n'aurez bientôt plus du tout besoin d'intervenir.

Jetez

De nombreuses communications internes n'ont d'autre but que d'informer de leur contenu et ne requièrent aucune action. Il y a peu de chance que vous ayez jamais à les consulter de nouveau. Ne les archivez pas : jetez-les ! Cela vous paraîtra peut-être choquant, mais il n'y a, le plus souvent, aucune raison véritable de conserver ces mémos. Dans l'éventualité peu probable qu'un document jeté vienne à manquer, son auteur ou son destinataire seront sans doute à même d'en fournir une copie. En vous séparant de ces courriers qui n'appellent aucun retour, non seulement vous gagnerez du temps, mais vous dispenserez les secrétaires d'une charge de travail inutile et éviterez d'encombrer les armoires.

L'explosion des e-mails

Accordez autant de soin à la rédaction de vos e-mails qu'à une lettre ou un mémo classiques. Ils sont une forme de communication écrite comme une autre. On a trop tendance à les aborder comme un substitut à un appel plutôt qu'à une lettre. On pianote à la hâte quelques mots sur son clavier en se souciant à peine du style ou même du contenu. Contrairement à une conversation téléphonique, un courriel peut être imprimé ou conservé dans une boîte aux lettres électronique. N'en négligez donc pas la préparation et la composition.

Une part croissante des communications internes et externes des entreprises se fait par e-mails. Selon un sondage récent, 36 % des personnes interrogées déclarent privilégier les e-mails par rapport à tout autre outil de communication, y compris le téléphone.

De nombreux managers, en particulier les plus jeunes, envoient également des messages de leur portable à la place ou en complément des e-mails. Le recours au SMS à des fins professionnelles s'est considérablement développé ces dernières années. On s'en servira par

exemple pour envoyer une alerte (« Le réseau téléphonique est en panne »), pour confirmer une livraison ou toute autre tâche et pour communiquer de façon instantanée avec un client (par exemple entre un agent de change et un investisseur).

Lorsque vous utilisez un SMS pour apporter des informations plus détaillées, suivez les mêmes principes que nous présentons ici pour une correspondance par e-mails efficace.

Soyez intéressant, expressif et engageant

Voici quelques astuces pour vous aider à mieux rédiger vos e-mails et SMS :

- Réfléchissez à ce que vous allez écrire. Si le message ne relève pas simplement de la conversation amicale, préparez-le aussi soigneusement qu'une lettre officielle. Si vous devez donner des instructions, assurez-vous que le destinataire saura exactement ce que vous attendez de lui. Si vous traitez une demande, recueillez toutes les informations pour y répondre convenablement.
- Donnez un titre pertinent à votre message. Votre correspondant reçoit peut-être des dizaines, voire des centaines, d'e-mails par jour. Assurez-vous que le vôtre sera bien lu en saisissant un objet qui sera parlant pour le destinataire. Par exemple, au lieu d'indiquer : « Re : votre e-mail du 25/06 », faites référence à l'information contenue dans le message : « Chiffres des ventes pour le mois de juin ».
- Suivez les suggestions présentées plus haut pour la rédaction des lettres et des notes. Utilisez la méthode « RAB ». Faites des phrases courtes et percutantes. Soyez clair, concis et exhaustif. Allez droit au but et restez bref.
- Si vous joignez des fichiers, précisez-le dans le corps du message afin que le lecteur puisse s'assurer d'avoir tout reçu.
- Évitez les abréviations et le jargon technique, à moins d'être sûr qu'ils seront compris de votre destinataire.
- Relisez-vous attentivement et lancez le correcteur d'orthographe avant de cliquer sur « envoyer ». Si vous n'êtes pas satisfait de

vos message, reportez l'envoi. Révisez-le et réécrivez ce qui doit l'être. Assurez-vous que tout est en ordre avant d'envoyer.

Si vous croyez en ce que vous faites, rien ne vous arrêtera dans votre travail. Les plus grandes choses ont souvent été accomplies alors qu'elles semblaient impossibles. Le secret est de se mettre à la tâche.

Dale CARNEGIE

Évitez la saturation

Certains employés croulent tant sous les e-mails qu'ils n'ont plus le temps de les lire et s'acquittent pourtant très bien de leur tâche.

Le personnel perd bien souvent un temps fou à envoyer des blagues, des messages personnels, des offres (« J'ai six adorables chatons à adopter ») et toutes sortes d'informations qui ne concernent pas la plupart des destinataires. Certaines entreprises se sont attaquées à cette pagaille électronique ou ces spams en créant une adresse e-mail dédiée à ce genre d'annonces.

Les e-mails adressés à un vaste groupe de destinataires quand seule une poignée d'entre eux sont véritablement concernés constituent une autre source d'engorgement. Un employé pourra par exemple informer de son départ en congé l'ensemble de ses trente-cinq collaborateurs, alors qu'ils ne sont que cinq ou six à avoir besoin de le savoir. Peut-être surestime-t-il son importance au sein de l'entreprise, mais il a probablement trouvé plus facile d'envoyer son message à tout le monde plutôt que de cibler les personnes intéressées et de sélectionner leurs noms. Lorsque vous répondez à un e-mail, ne cliquez pas sur « répondre à tous » à moins que votre message soit réellement pertinent pour *tous* les destinataires.

Noyé dans ce flot d'e-mails, votre message risque d'être ignoré ou supprimé par inadvertance. Demandez au destinataire d'en accuser réception. S'il s'agit d'une question urgente, doublez-le d'un appel téléphonique pour vous assurer que l'information a été reçue et comprise.

« *Qui lit mes e-mails ?* »

Mes communications par e-mails sont-elles vraiment privées ? Pas vraiment. Bien sûr, vous utilisez un mot de passe et vous attendez logiquement qu'il vous garantisse une certaine confidentialité, mais les pirates informatiques ont démontré qu'ils pouvaient aisément infiltrer des systèmes beaucoup plus sophistiqués. Partez donc du principe que tout ce que vous envoyez est susceptible d'être intercepté. Si votre message exige la plus grande discrétion, choisissez un autre moyen de communication.

Gardez à l'esprit que tous les e-mails que vous envoyez depuis votre ordinateur de bureau peuvent être lus par n'importe qui au sein de l'entreprise. On a vu ces dernières années plusieurs employés licenciés suite à l'envoi de messages qui violaient la politique de leur compagnie. Le tribunal a rejeté leur plainte pour atteinte à la vie privée.

Des affaires plus graves ont impliqué les auteurs d'e-mails dont le contenu a été jugé comme du harcèlement sexuel ou de la discrimination raciale. Les messages imprimés ont servi de pièces à conviction dans des procès intentés aux entreprises qui employaient les accusés, bien que les supérieurs hiérarchiques n'aient eu aucune connaissance de ces e-mails. Les auteurs ont été licenciés et des actions en justice intentées contre les employés comme les employeurs.

E-mail vs appel téléphonique ou visite

Vous avez peut-être tendance à privilégier les e-mails plutôt que de décrocher votre téléphone ou rendre visite à votre interlocuteur. Cela vous évite d'avoir à quitter votre bureau, et taper quelques lignes prend moins temps qu'un appel téléphonique. Vous n'avez pas besoin de faire la conversation ou de vous engager dans une longue discussion sur un projet. Il vous suffit d'envoyer un message élémentaire. Mais parler de choses et d'autres ou peser les pour et les contre s'avère parfois très important. En vous adressant directement au destinataire, vous obtenez également un retour immédiat. Le message n'en sera que plus clair et vous aurez l'assurance d'être sur la même longueur d'onde.

Ne remplacez pas les appels et visites personnelles par des e-mails. Les contacts en face à face ou par téléphone renforcent les liens avec vos

interlocuteurs réguliers et jouent un rôle essentiel dans la construction et la pérennité d'une relation de confiance.

Récapitulatif des bonnes pratiques et faux pas en matière d'e-mails

- Réfléchissez au contenu de vos e-mails et SMS.
- Relisez le message avant de cliquer sur « envoyer ».
- Lorsque votre e-mail ne nécessite pas de réponse, informez-en les destinataires. Cela sera un gain de temps pour eux comme pour vous et évitera d'encombrer inutilement votre boîte électronique.
- Préférez les énumérations (puces ou tirets) aux paragraphes. Elles rendent votre contenu plus lisible et permettent de mieux saisir les points essentiels.
- N'envoyez depuis votre messagerie de travail aucune plaisanterie ou anecdote déplacées.
- Répondez sans attendre aux e-mails reçus, en particulier ceux qui nécessitent votre attention immédiate. La rapidité des échanges est un des grands avantages de ce canal de communication.
- N'utilisez pas les e-mails comme un substitut aux appels ou aux contacts personnels. Il est important de maintenir une relation plus directe, telle que le permettent les conversations téléphoniques ou en face à face.
- Ne participez pas à des jeux, des chaînes d'e-mails ou toutes autres activités inutilement chronophages sur votre temps et votre poste de travail.
- Ne téléchargez sur votre ordinateur de travail aucun contenu pornographique, raciste ou xénophobe. Souvenez-vous que vos e-mails peuvent être lus par n'importe qui et risquent d'offenser d'autres personnes au sein de l'entreprise. Vous pourriez vous retrouver dans une situation embarrassante et répondre à des accusations de harcèlement sexuel ou de discrimination raciale.
- Ne répandez pas les rumeurs et ragots par e-mails. Ils causent déjà beaucoup de nuisance lorsqu'ils sont propagés par téléphone ou de vive voix, mais les e-mails amplifient le phénomène.

- Vérifiez que les e-mails importants ont bien été reçus par leurs destinataires en leur demandant une confirmation et/ou en les suivant d'un appel téléphonique.
- N'envoyez pas un message à l'ensemble de vos contacts à moins qu'il concerne réellement *tous* les destinataires.

MIEUX RÉDIGER SES RAPPORTS

La plupart des managers sont amenés à rendre compte de leurs activités ou de projets particuliers confiés par leurs supérieurs. Non seulement ces informations sont essentielles au succès du projet, mais l'auteur sera également jugé sur le fond et la forme de son rapport.

Denise est responsable des achats dans une entreprise d'ameublement. Elle lit et relit avec consternation le rapport que lui a remis Gary, son nouvel assistant. Elle lui avait demandé d'étudier la question des chariots élévateurs pour déterminer quels modèles seraient les plus adaptés à leurs besoins. Son compte rendu est insatisfaisant. Non seulement il reste très superficiel et ne propose aucune analyse, mais il omet plusieurs points essentiels à une prise de décision éclairée.

L'étude devra être reprise depuis le début, ce qui retardera d'autant l'acquisition des nouveaux équipements. C'était la première fois que Denise confiait une mission de cette envergure à Gary et elle est très déçue. Elle se demande si elle n'a pas eu tort de le promouvoir à ce poste.

De nombreux employés se tirent ainsi une balle dans le pied en rendant un rapport expéditif, non abouti ou mal écrit. Pourquoi ? Peut-être pensent-ils que leur rôle est de présenter des éléments basiques. Mais un bon rapport va bien au-delà de ces informations élémentaires. Sa lecture doit permettre au destinataire d'en apprendre suffisamment sur le sujet concerné pour prendre une décision réfléchie. Il est également rédigé dans un style clair et concis afin que le lecteur n'ait pas à débroussailler une jungle d'informations superflues pour accéder aux points qui le préoccupent.

La collecte d'informations

Consacrez à votre rapport une préparation suffisante. Lorsque Gary a été missionné pour obtenir des informations sur les chariots élévateurs, il s'est contenté de demander quelques brochures aux trois principaux fabricants, en a tiré quelques éléments et les a résumés dans son rapport.

Qu'aurait-il dû faire pour être plus pertinent ?

- 1. Définir le problème :** Quel est l'objectif du rapport ? Trop de temps, d'argent et d'efforts sont perdus par manque de connaissance réelle du problème. Gary aurait dû demander à Denise d'expliquer clairement ses attentes. Si l'auteur ignore à quoi on destine son rapport, il risque de se concentrer sur des aspects secondaires de la question au lieu de souligner les points essentiels.
- 2. Obtenir les informations :** Une fois que l'objectif est bien cerné, essayez de réunir toutes les informations nécessaires. Gary a bien fait de demander des documents aux fabricants, mais cela n'était pas suffisant. Il aurait également fallu discuter avec les employés qui utiliseraient les chariots élévateurs, se renseigner sur les difficultés auxquelles ils sont confrontés et apprendre en quoi les nouveaux équipements pourraient y remédier. Il aurait dû rencontrer les représentants commerciaux des distributeurs locaux. En recueillant l'opinion d'utilisateurs de chariots élévateurs, il aurait peut-être appris que d'autres équipements seraient encore mieux adaptés aux besoins de l'entreprise.
- 3. Analyser les informations :** Après avoir recueilli tous les renseignements, compilez, corrégez et analysez en listant et comparant les avantages et les inconvénients de chaque type d'engin. Vous les mettrez ainsi plus clairement en parallèle avec les objectifs recherchés. Si l'un des produits se démarque nettement, Gary peut le recommander. Il est néanmoins préférable de proposer une alternative afin que Denise puisse faire son propre choix.

Dans votre démarche de collecte et d'analyse des informations, utilisez un système qui vous permette de réunir et trier toutes les données. Le plus pratique est d'ouvrir un dossier pour le projet sur votre ordinateur, dans lequel vous créerez un fichier pour chaque catégorie de votre étude.

Rassemblez également dans une pochette ou une enveloppe les brochures commerciales, comptes rendus d'entretiens, tarifs et autres documents utiles. En classant au fur et à mesure, vous gagnerez de nombreuses heures qui auraient été perdues à essayer de mettre de l'ordre dans la somme d'informations récoltées ou à réunir tous vos papiers.

Le contenu

Une fois tous les renseignements recueillis, compilés et évalués, il est temps d'écrire le rapport. Une synthèse efficace doit être facile à lire. Son langage et sa forme sont adaptés à son ou ses destinataires. Un ingénieur s'adressant à des managers sans formation technique sera attentif à utiliser un vocabulaire non spécialisé dans la mesure du possible.

Il est important pour l'auteur de connaître les attentes du commanditaire en termes de langage et de contenu. Gary doit savoir si Denise préfère un rapport succinct et ciblé ou une étude fouillée et détaillée. Doit-il privilégier les graphiques et les diagrammes ou les tableaux reprenant toutes les données chiffrées ?

Sachez à qui vous vous adressez. Orientez votre rapport selon ses intérêts et désirs. Vous écrivez pour un destinataire précis : faites du sur-mesure.

La forme

S'il n'y a aucune règle en matière de style, la présentation suivante a fait ses preuves :

Énoncez brièvement le problème : « Pour faire suite à votre demande, voici les informations concernant les marques et les modèles de chariots élévateurs pour notre entrepôt. »

Résumé et préconisations : Placez la synthèse et les recommandations en début de rapport. Cela permet à vos supérieurs d'obtenir l'information essentielle en un coup d'œil. Ils ne sont pas obligés de parcourir tous les détails pour savoir ce qui est préconisé.

Les détails : C'est le cœur du rapport. Donnez tous les détails qui étayent le résumé et les préconisations. Les graphiques, diagrammes et

tableaux statistiques peuvent rendre la lecture plus parlante. Dans certains cas, les photographies seront aussi appréciables.

Soignez le langage : Soyez clair et efficace. Il est inutile d'adopter un style pompeux ou élaboré. Adaptez le registre employé aux intérêts et au profil du lecteur. La correction de la langue et le choix des mots sont importants. Un rapport peut s'avérer terriblement ennuyeux si les tournures de phrases sont répétitives, si le vocabulaire et le style manquent de couleur ou si vous abusez des clichés.

Combien de pages rédiger ? Suffisamment pour dire tout ce que vous avez à dire – et pas un mot de plus. Évitez les répétitions. Une erreur fréquente consiste à marteler la même idée tout au long du rapport.

La remise

Relisez-vous attentivement avant de soumettre votre travail. Même si le contenu du rapport est pertinent, les fautes d'orthographe, une syntaxe bancal ou une mise en page bâclée entameront sa crédibilité. Vérifiez l'exactitude des données chiffrées. Si possible, faites relire votre rapport par une personne qui maîtrise son sujet. Apportez toutes les corrections nécessaires.

Le soin que vous aurez mis à obtenir et présenter clairement des informations par écrit vous distinguera comme une personne sur qui l'on peut compter. Vous démontrerez à vos supérieurs que vous êtes capable de communiquer et de mettre en forme des idées avec efficacité.

Récapitulatif

- Préparez votre message avant d'écrire un seul mot.
- Soyez exhaustif, bref et clair.
- Le message sera mieux compris et accepté si vous ne cherchez pas à écrire différemment de votre façon de parler.
- Utilisez si besoin des diagrammes, graphiques, photographies, etc. pour clarifier et développer le propos.

- Soignez l'orthographe et la grammaire. La qualité de votre écriture est le reflet de votre compétence.
 - Accordez autant d'attention à vos e-mails et SMS qu'à la rédaction d'une lettre classique.
 - Pour écrire un rapport, recueillez toutes les informations, analysez la situation et répondez aux attentes exactes du ou des destinataires, sur le fond comme sur la forme.
-

ANNEXES

ANNEXE A

À propos de Dale Carnegie

Dale Carnegie a été un précurseur de ce qu'on appelle aujourd'hui le développement personnel. Ses enseignements et écrits ont permis à des adeptes du monde entier de gagner en confiance, d'améliorer leurs qualités relationnelles et d'augmenter leur pouvoir de persuasion.

Dale Carnegie a tenu sa première conférence publique en 1912, à une antenne de la YMCA à New York. Comme l'usage le voulait à l'époque, il s'est lancé dans une classique présentation théorique, mais a rapidement constaté que les participants semblaient s'ennuyer et étaient peu attentifs. Il fallait changer d'approche.

Interrompant son monologue, il a désigné un homme assis au fond de la salle et lui a demandé de se lever et d'improviser un discours sur son parcours personnel. Puis il a interpellé de la même façon un autre étudiant et encore un autre, jusqu'à ce que tous les présents aient pris la parole. Grâce aux encouragements de leurs camarades et aux conseils de Dale Carnegie, chacun a réussi à surmonter son appréhension et à s'exprimer de manière satisfaisante. « Sans savoir ce que j'étais en train de faire, a témoigné Dale Carnegie, je venais de mettre au point la meilleure méthode qui soit pour vaincre ses peurs. »

Son cours est devenu si populaire qu'il a rapidement été invité à le donner dans d'autres villes. Les années passant, il a continué d'en perfectionner le contenu. Il a appris que les étudiants souhaitaient avant tout accroître leur confiance en eux, améliorer leurs qualités relationnelles, réussir dans leur carrière et dépasser leurs peurs et inquiétudes. La formation s'est dès lors davantage concentrée sur ces

questions que sur la prise de parole en public. Les conférences sont devenues un moyen d'atteindre un but plutôt qu'une fin en soi.

Parallèlement aux enseignements qu'il tirait de ses interventions, Dale Carnegie a cherché à comprendre quelle approche adoptent les personnes qui réussissent dans leur vie. Il a incorporé les résultats à son cours et en a tiré la substance de son plus célèbre ouvrage, *Comment se faire des amis*¹.

Le livre a été un best-seller immédiat et s'est vendu à plus de 20 millions d'exemplaires depuis sa publication en 1936 (et son édition révisée en 1981). Il a été traduit dans 36 langues. En 2002, il a été proclamé « livre le plus influent du xx^e siècle » dans sa catégorie. En 2008, le magazine *Fortune* l'a cité parmi les sept ouvrages que tout leader devrait avoir dans sa bibliothèque. *Comment dominer le stress et les soucis*², écrit en 1948, s'est également vendu à des millions d'exemplaires et a été traduit dans 27 langues.

Dale Carnegie nous a quittés le 1^{er} novembre 1955. Dans son hommage, un journal de Washington résume ainsi sa contribution à la société : « Dale Carnegie n'a résolu aucun des mystères profonds de l'univers. Mais, peut-être plus que tout autre de sa génération, il a aidé les hommes à mieux s'entendre – ce qui semble parfois le plus grand besoin de tous. »

À PROPOS DE DALE CARNEGIE & ASSOCIÉS

Le cours Dale Carnegie est né en 1912 de la croyance d'un homme en nos capacités d'amélioration. Il n'a cessé d'évoluer pour devenir aujourd'hui un organisme de formations axées sur la performance, qui dispose d'antennes dans le monde entier. Il propose aux entreprises d'affûter leurs compétences et d'augmenter leur efficacité afin d'obtenir des résultats positifs, stables et avantageux.

Confronté aux réalités de l'entreprise depuis plus d'un siècle, le corpus d'enseignement de Dale Carnegie est constamment actualisé, élargi et perfectionné. Les 160 filiales Dale Carnegie à travers le monde mettent leur savoir pratique et leur expertise-conseil au service d'entreprises de toutes tailles et de tous horizons qui souhaitent améliorer leurs

performances. Le résultat de cette expérience collective mondiale est un sens aigu de l'entreprise et un réservoir grandissant de connaissances auquel s'abreuvent nos clients.

La société Dale Carnegie possède son siège social à Hauppauge, dans l'État de New York. Elle est implantée dans les 50 États américains et dans 75 pays. Elle compte plus de 2 700 formateurs qui dispensent les programmes Dale Carnegie dans plus de 25 langues. Elle s'est donné pour mission de servir les entreprises dans le monde entier. À ce jour, environ 7 millions de personnes ont bénéficié de ses enseignements.

La formation Dale Carnegie met l'accent sur les principes et processus pratiques. Les programmes sont conçus pour fournir aux clients le savoir, les capacités et les méthodes qui apporteront une valeur ajoutée à leur entreprise. Faisant le lien entre des solutions qui ont fait leur preuve et les défis réels auxquels sont confrontées les entreprises, ils sont reconnus dans le monde entier pour leur capacité unique à faire ressortir le meilleur de chacun.

Parmi ses participants, la formation Dale Carnegie compte des P-DG de grosses sociétés, des propriétaires et dirigeants d'entreprises de toutes tailles et de tous les secteurs d'activité industrielle ou commerciale, des leaders politiques et d'innombrables individus marqués par cette expérience enrichissante.

Selon les enquêtes de satisfaction menées à travers le monde entier, 99 % des stagiaires se réjouissent de la formation reçue.

À PROPOS DE L'ÉDITEUR SCIENTIFIQUE

Ce livre a été compilé et édité par Arthur R. Pell. Consultant chez Dale Carnegie & Associés pendant vingt-deux ans, il a été choisi par la société pour mettre à jour l'ouvrage emblématique de Dale Carnegie, *Comment se faire des amis*³. Il est également l'auteur de *Enrich Your Life, the Dale Carnegie Way* et l'éditeur de *The Human Side*, une rubrique mensuelle de Dale Carnegie qui paraissait dans 150 revues professionnelles et spécialisées.

Il a écrit plus de 50 livres et des centaines d'articles sur le management, les relations humaines et le développement personnel.

Parallèlement à son activité d'auteur, il a édité et mis à jour des classiques tels que *Réfléchissez et devenez riche*⁴ de Napoleon Hill, *La Puissance de votre subconscient*⁵ de Joseph Murphy ainsi que des travaux de James Allen, Yoritomo Tashi, Orison Swett Marden, Julia Seton et Wallace D. Wattles.

ANNEXE B

les principes fondamentaux de dale carnegie

DEVENIR UNE PERSONNE PLUS CONVIVIALE

1. Ne critiquez pas, ne condamnez pas, ne vous plaignez pas.
2. Complimentez honnêtement et sincèrement.
3. Suscitez un vif désir de faire ce que vous proposez.
4. Intéressez-vous réellement aux autres.
5. Ayez le sourire.
6. Rappelez-vous que le nom d'une personne revêt pour elle une grande importance.
7. Sachez écouter. Et encouragez les autres à parler d'eux-mêmes.
8. Parlez à votre interlocuteur de ce qui l'intéresse.
9. Faites sentir aux autres leur importance et faites-le sincèrement.
10. Évitez les controverses, seul moyen d'en sortir vainqueur.
11. Respectez les opinions de votre interlocuteur et ne lui dites jamais qu'il a tort.
12. Si vous avez tort, admettez-le promptement et énergiquement.
13. Commencez de façon amicale.
14. Posez des questions qui font dire oui immédiatement.
15. Laissez votre interlocuteur parler tout à son aise.

16. Accordez à votre interlocuteur le plaisir de croire que l'idée vient de lui.
17. Efforcez-vous sincèrement de voir les choses du point de vue de votre interlocuteur.
18. Accueillez avec sympathie les idées et les désirs des autres.
19. Faites appel aux sentiments élevés.
20. Démontrez avec panache vos idées. Frappez la vue et l'imagination.
21. Lancez un défi.
22. Commencez par des éloges sincères.
23. Faites remarquer erreurs ou défauts de manière indirecte.
24. Mentionnez vos erreurs avant de corriger celles des autres.
25. Posez des questions plutôt que de donner des ordres directs.
26. Laissez votre interlocuteur sauver la face.
27. Louez le moindre progrès et louez tout progrès. Faites cela chaleureusement et généreusement.
28. Donnez une belle réputation à mériter.
29. Encouragez. Que l'erreur semble facile à corriger.
30. Rendez les autres heureux de faire ce que vous suggérez.

VAINCRE LE STRESS

1. Vivez un jour à la fois.
2. Dans les situations stressantes :
 - a. Envisagez le pire.
 - b. Préparez-vous à accepter le pire.
 - c. Tirez parti du pire.
3. Rappelez-vous le prix exorbitant que le stress et les soucis peuvent coûter à votre santé.

ANALYSER LES SOUCIS

1. Rassemblez tous les faits.
2. Pesez tous les faits, puis décidez.
3. La décision prise, agissez !
4. Notez vos réponses à ces quatre questions clés :
 - a. Quel est le problème ?
 - b. Quelles sont les causes du problème ?
 - c. Quelles sont les solutions possibles ?
 - d. Quelle est la meilleure solution ?

BRISER LES SOUCIS AVANT QU'ILS NE VOUS BRISENT

1. Occupez-vous constamment.
2. Ne vous tracassez pas pour des bagatelles.
3. Appliquez la loi des probabilités pour gérer votre stress.
4. Acceptez l'inévitable.
5. Décidez exactement quel degré d'inquiétude une chose peut valoir et refusez de lui en donner davantage.
6. Ne vous tracassez pas au sujet du passé.

FORGER UNE MENTALITÉ QUI VOUS APPORTERA PAIX ET BONHEUR

1. Emplissez-vous l'esprit de pensées de paix, de courage, de santé et d'espoir.
2. N'essayez jamais de vous venger.
3. Attendez-vous à l'ingratitude.
4. Énumérez vos raisons d'être heureux plutôt que vos malheurs.
5. N'imitiez pas les autres.
6. Tirez parti de vos épreuves.

7. Créez du bonheur autour de vous.

**Pour en savoir plus
sur tous nos ouvrages
et sur l'actualité
du Livre de Poche :**
www.livredepoche.com



le monde
entre vos mains

Titre original :
COMMUNICATING YOUR WAY TO SUCCESS

Couverture : Studio LGF.

© DCA JMW Group, Inc., 2011.
© Librairie Générale Française, 2020, pour la traduction française.
ISBN : 978-2-253-18105-7

Table

Couverture

Page de titre

PRÉFACE : La communication est un échange

CHAPITRE 1 : Transmettre efficacement son message

CHAPITRE 2 : L'art de la conversation

CHAPITRE 3 : Développer ses qualités d'écoute : écoutez vraiment

CHAPITRE 4 : Parler avec assurance et conviction

CHAPITRE 5 : Les clés d'une présentation réussie

CHAPITRE 6 : Argumenter et gérer les désaccords

CHAPITRE 7 : Donner plus de sens aux réunions

CHAPITRE 8 : Mettre par écrit

ANNEXES

A : À propos de Dale Carnegie

B : Les principes fondamentaux de Dale Carnegie

Page de copyright

Le Livre de Poche

[1.](#) Dale Carnegie, *Comment parler en public*, traduit de l'anglais (États-Unis) par Didier Weyne, Paris, Le Livre de Poche, 2007.

[1.](#) Dale Carnegie, *Comment se faire des amis*, traduit de l'anglais (États-Unis) et mis à jour par Didier Weyne, Paris, Le Livre de Poche, 2017.

[2.](#) Dale Carnegie, *Comment dominer le stress et les soucis : prenez la vie du bon côté !*, traduit de l'anglais (États-Unis) par Didier Weyne, Paris, Flammarion, 2004.

[3.](#) *Op. cit.*

[4.](#) Napoleon Hill, *Réfléchissez et devenez riche*, traduit de l'anglais (États-Unis) par Danielle Lafarge, Paris, Alisio, 2018.

[5.](#) Joseph Murphy, *La Puissance de votre subconscient*, traduit de l'anglais (États-Unis) par Mary Sterling et Ginette Patenaude, Montréal (Québec), Les Éditions de l'Homme, 2013.