

S'exprimer et communiquer

A. Quel est votre style de communication ?

Oscar WILDE (15) disait : « *Quand les gens parlent des autres ils sont d'habitude ennuyeux. Quand ils parlent d'eux-mêmes ils sont presque toujours intéressants.* » [Intention, Stock, 1891]

Parler de soi n'est pas chose facile car on se connaît aussi à travers les autres. Il est parfois difficile et souvent gênant de se dévoiler et d'oser dire aux autres ce que l'on est. C'est le début de la communication (vos qualités et vos handicaps).

Pour vous aider à mieux vous connaître, je vous propose de déterminer votre style de communication en utilisant S.E.R.A. (annexe 1).

S ÉDUCTEUR

É LOQUENT

R ATIONNEL

A UTORITAIRE

Il s'agit ici de votre style naturel, spontané de communication, que vous privilégiez ou imposez (faites subir) inconsciemment voire consciemment à votre interlocuteur. Est-il en corrélation avec le sien ? Attend-il de vous un tel comportement ? Acceptera-t-il votre façon de communiquer ?

Je vous rappelle que le communicateur « *Parfait* » obtiendrait, s'il existait, 0 en bas de chaque colonne.

« *Mieux se connaître c'est déjà mieux comprendre l'autre.* »

SOCRATE disait : « *Connais-toi toi-même.* »

Chacun a son style prioritaire, son point fort, mais aussi ses carences. Il faut les travailler, équilibrer ces quatre outils de communication afin de s'adapter au mieux à l'autre.

Le secret en communication c'est de s'oublier et faire que l'autre soit la priorité. Nous sommes spontanément attirés vers les gens qui nous ressemblent, qui perçoivent les choses comme nous et ont une vision identique à la notre (langage, tenue vestimentaire, comportement, gestes, goûts, passion...).

B. Quel est votre style de management ?

Jerry LEWIS (16) disait : « *Le Businessman Américain est un monsieur, qui toute la matinée parle de golf à son bureau et qui le reste de la journée discute affaires sur un terrain de golf.* » [in Jerry Lewis, G. Recasens, Seghers, 1970]

À chacun son style ?

Faut-il aussi connaître les règles de fonctionnement d'un management « Sérieux » ?

Comment déterminer son style de management ?

Pour cela douze situations de management vous sont proposées en annexe 2.

L'idéal serait d'obtenir 3 réponses positives dans chaque style. Cela signifierait que vous êtes capable dès aujourd'hui de pouvoir diriger tout type d'individu au sein d'une équipe. C'est un travail de tous les jours qui vous attend. Avec la patience et les années, vous parviendrez peut-être à pouvoir jongler d'un style à l'autre. Sinon prenez le chemin le plus court et faites bien ce que vous savez faire naturellement. Dans ce cas-là vous devez impérativement choisir des individus qui répondent positivement à votre façon de manager. Mais vous vous privez de la différence et des complémentarités sur la façon de percevoir, de comprendre et de ressentir les choses. Vous irez tous dans le même sens de la même façon, cela a aussi ses avantages. À vous de choisir !

► Il existe quatre types de management

Le style **S1** = DIRIGER

Le style **S2** = ENTRAÎNER

Le style **S3** = ÉPAULER

Le style **S4** = DÉLÉGUER

Chacune de ces façons de diriger correspond à un type d'individu approprié. Le tableau ci-dessous donne ces correspondances.

STYLE	MANAGER	INDIVIDU
S1	DIRIGER	ENTHOUSIASTE
S2	ENTRAÎNER	DISTANCIÉ
S3	ÉPAULER	ANXIEUX
S4	DÉLÉGUER	AUTONOME

C. Management relationnel

Maurice BARRES (17) disait : « *L'autorité, c'est moins la qualité d'un homme qu'une relation entre deux êtres.* »

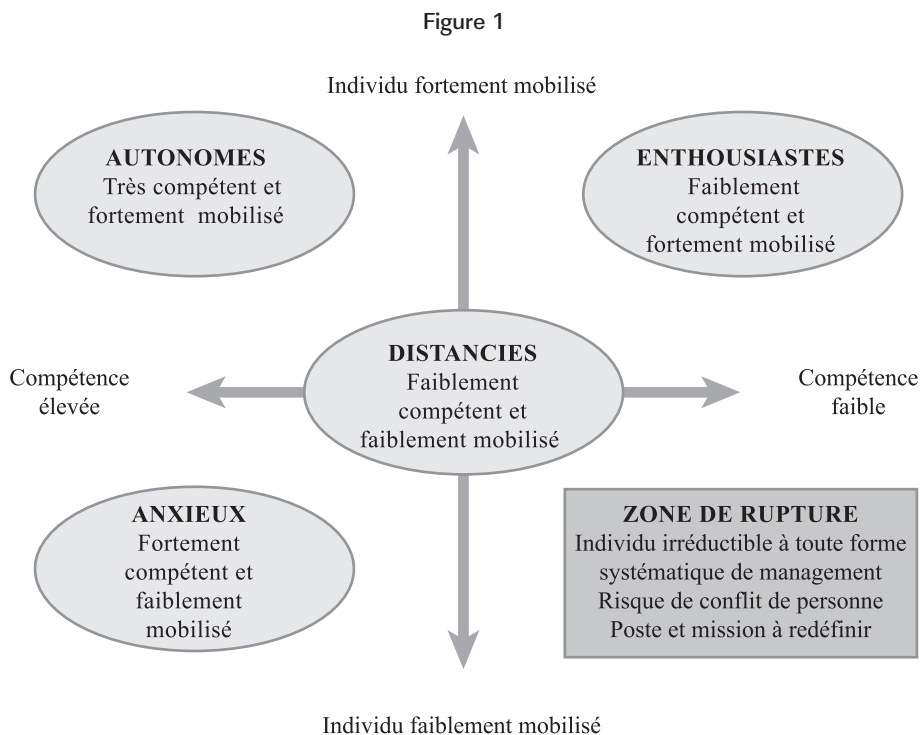
Ces quatre individus doivent être dirigés différemment. Ils attendent de nous un comportement différent. Il faut être capable d'agir afin d'obtenir leur adhésion, leur approbation à vos idées, à votre façon d'être, à vos objectifs. Bref, qu'ils acceptent votre autorité pour votre compétence et non pour votre situation.

Un individu motivé est un individu qui gagne, qui agit avec conviction, envie et dynamisme.

Comment procéder ?

Vous trouverez, ci-dessous, quels sont leurs freins, leurs carences et aussi leurs points forts.

► Motiver ses collaborateurs



► Aux attentes des individus, tu t'adapteras

Le manager efficace sait s'adapter aux besoins de ses collaborateurs et les aider à atteindre leurs objectifs, ces objectifs qu'il a normalement fixés en accord avec eux. Le responsable efficace doit donc adapter le traitement au patient et manager ses

collaborateurs de façon différenciée en fonction de ce qu'attend celui ou celle qu'il a en face de lui.

Or, chaque individu se situe dans son parcours professionnel à un niveau de développement précis, lequel va directement influencer sur la nature de ses attentes vis-à-vis de son manager. Le niveau de développement d'un individu occupant un poste est fonction de deux éléments distincts : sa compétence et sa mobilisation :

- **La compétence** d'un individu, est liée à son savoir-faire technique, ses capacités et à ses connaissances. Contrairement aux aptitudes dites « *Naturelles* », elle peut s'acquérir et se développer par l'éducation, la formation ou tout simplement l'expérience.
- **La mobilisation** quant à elle est fonction de la confiance en lui-même et de l'assurance que possède l'individu. Autrement dit du sentiment qu'il a de pouvoir accomplir une tâche donnée avec intérêt et enthousiasme.

Ces deux dimensions peuvent dès lors se combiner de quatre façons différentes, donnant ainsi naissance à quatre styles possibles. Chacun de nos collaborateurs peut donc se révéler dans la mission qu'on lui a donnée :

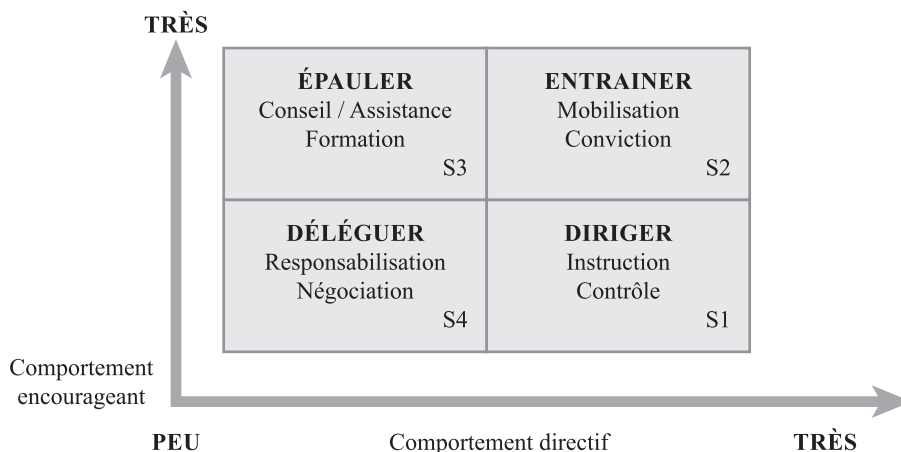
- Un **Enthousiaste** : faiblement compétent mais fortement mobilisé (**S1**).
- Un **Distancié** : modérément compétent et faiblement mobilisé (**S2**).
- Un **Anxieux** : fortement compétent mais inégalement mobilisé (**S3**).
- Un **Autonome** : fortement compétent et fortement mobilisé (**S4**).

► Tableau de corrélation

Le tableau suivant vous permettra de faire la corrélation entre le style de management, le style du collaborateur et le comportement à adopter.

Vous trouverez également pour chacun d'eux les deux actions prioritaires à faire.

Figure 2



Dans la communication entre deux personnes, c'est l'autre qui compte, pas nous.

Gardez à l'esprit cette citation de Farid Al-Din ATTAR (18) : « *Rien n'est jamais fermé sinon tes propres yeux.* » [Anthologie de la poésie persane, Gallimard]

► Tutoyer ou vouvoyer, comment choisir ?

Entre un « vous » qui impose une distance et un « tu » parfois forcé, il n'est pas toujours facile de choisir. D'autant que la culture d'entreprise vient souvent s'en mêler. Voici quelques pistes pour éviter les impairs.

.....
Exemple :

— Bonjour, je m'appelle Alain et je suis stagiaire. Et toi, tu fais quoi ?

— Moi, je suis le DG.

Le tutoiement en entreprise peut conduire à des situations délicates. Arrivant des États-Unis où le « *you* » ne distingue pas les deuxièmes personnes du singulier et du pluriel, il amène le tutoiement à se généraliser dans les relations professionnelles. Il cohabite donc avec notre « vous », signe de respect ou de distance. Pour éviter de se retrouver dans la situation de ce stagiaire, voici quelques conseils.

- Le « vous » distancie, le « tu » déformalise

Pour déterminer quel pronom utiliser, la proximité dans l'activité quotidienne joue un rôle prépondérant dans la détermination du « tu » ou du « vous ». Les membres d'un même service se tutoient souvent, alors qu'ils vouvoient les autres salariés de l'entreprise. Le « vous » met en avant une certaine distance, indispensable dans les rapports professionnels. Il est également possible de vouvoyer et d'appeler l'autre par son prénom, ce qui constitue souvent une preuve de sagesse ; vous respectez, tout en marquant le rapprochement et en conservant la distance nécessaire vous permettant de faire des reproches, le moment voulu. En revanche, attendez que votre supérieur vous le propose pour le tutoyer.

Le bon sens vous dira : adaptez-vous à votre interlocuteur. Si un collègue (a fortiori votre patron) vous le demande, sachez le tutoyer. Le lui refuser serait le signe indiscutable que vous désirez mettre une distance entre vous deux. Cela pourrait également être contraire à la culture de l'entreprise qui, généralement, tend à déformaliser les relations de travail.

- Un paramètre de la culture d'entreprise

Toute la difficulté consiste à découvrir les codes identitaires de l'entreprise. Au même titre que la manière de s'habiller ou celle de manager, la façon de s'adresser à ses collègues et à ses supérieurs fait partie des usages qu'il vaut mieux maîtriser très rapidement en arrivant dans une nouvelle société. Personne ne souhaite donner une mauvaise première impression... Ces règles n'étant pas écrites, rien n'empêche, pour apprendre ce qui constitue l'identité de l'entreprise, de poser quelques questions à un collègue sympathique : le service déjeune-t-il ensemble, un « *friday wear* » est-il prévu, tutoie-t-on le supérieur... Cela vous aidera à mieux « sentir » l'atmosphère de votre société.

Certes, on peut reprocher au tutoiement imposé, à l'utilisation du prénom et au port d'un habillement parfois perçu comme uniformisant de forcer une sociabilité qui nie les identités et infantilise les collaborateurs. C'est toute l'ambivalence de l'« esprit d'entreprise », à la fois moyen de consensus social et facteur d'homogénéisation des identités. En l'occurrence, le « tu » implique un rapprochement psychologique qui peut apparaître comme manipulateur, en donnant l'illusion d'une amitié. Si le tutoiement correspond à la culture de l'entreprise, il est préférable qu'il soit généralisé au plus grand nombre, afin de

ne pas créer d'incompréhensions. Car si une pratique de tutoiement ou de vouvoiement est la règle pour tous, elle n'a plus de signification ou d'incidence particulière.

- Secteurs et types d'interlocuteurs particuliers

Il existe certains types d'interlocuteurs qu'il vaut mieux ne pas tutoyer. Dans une relation client-fournisseur par exemple, à moins d'être devenus proches au fil du temps, passer du « vous » au « tu » risque de conférer à la relation une dimension affective qui pourrait devenir problématique. À l'inverse, certains secteurs sont réputés pour tutoyer par automatisme, à l'instar des métiers créatifs – publicité, spectacle, mode... – ou des start-up. Se renseigner au préalable vous évitera de passer pour un novice.

- Choisir ce qui vous convient le mieux

Il est parfois difficile de se faire à la culture de l'entreprise et aux usages qui y ont cours. En cas de blocage absolu au tutoiement, mieux vaut, pour ne pas paraître affecté, énoncer sa difficulté et conserver l'expression qui vous est la plus naturelle... quitte à la faire évoluer avec le temps.

.....

chapitre 2

Résoudre les problèmes

A. La gestion des conflits

Marc AUREL (19) disait : « *Pousser en commun, mais non pas penser en commun.* »

De nombreux systèmes de résolution (Analyse Transactionnelle, voir annexe 3, EPCPA, PNL...) de conflit existent.

Un conflit est une réaction négative face à une décision à prendre. Du moins c'est ce que ressent le responsable. Nous pourrions voir cela sous un autre angle. Mettez-vous à la place de la personne, qui est soit-disant la cause du conflit.

Que pense-t-elle ? Que ressent-elle ? Que se passe-t-il dans sa tête ?

Assurément certaines choses, qui vous échappent et qui, à vos yeux, sont la source du conflit.

Découvrons ensemble le symbole du ZEN.

Figure 3



Pour qu'il y ait conflit, il faut deux parties, qui s'opposent, deux perceptions différentes d'un même événement, deux façons de concevoir, de raisonner, de ressentir un même problème.

C'est le principe du YIN (La Lune en Chinois) et du YANG (Le Soleil en Chinois) ou le blanc et le noir, le jour et la nuit, le bien et le mal, la vie et la mort, la gauche et la droite...

► Le concept du zen

Le ZEN est un mot japonais (le nom entier étant : ZAZEN). L'empire Japonais l'a fait découvrir (à l'Occident) pour la première fois aux navigateurs portugais au XV^e siècle. Nous devrions dire TCHAN (mot chinois) bien que Bouddha l'ait créé en Inde au VI^e siècle avant notre ère.

Dans le concept métaphysique du chinois le **yin** (yīn) et le **yang** (yàng) sont les éléments primordiaux et opposés de l'univers. Le yin et le yang sont en symbiose complémentaire. Ils se retrouvent dans tous les aspects de la vie. Par exemple :

- **Le yin** : est associé à la Lune, qui représente la part féminine de la nature.
- **Le yang** : est associé au Soleil, qui représente la part masculine de la nature.

Le symbole yin-yang, appelé par les taoïstes, *tàijítú*, représente le Tao, résultant de la dynamique de ces deux principes, l'unité au-delà du dualisme. Les points de couleurs opposées rappellent que ces deux concepts sont liés, se succèdent mutuellement et que l'un existe grâce à l'autre.

Quelques correspondances du yin et du yang

Yin		Yang		Yin		Yang	
noir	<i>hēi</i>	blanc	<i>bái</i>	passif	<i>bèi dòng</i>	actif	<i>huó yuè</i>
réceptif		créatif	<i>chuàng yì</i>	froid	<i>liè</i>	chaud	<i>yù</i>
sombre	<i>hùi</i>	clair	<i>xuān</i>	vide	<i>bǐ</i>	plein	<i>mí</i>
gros	<i>pàng</i>	maigre	<i>shòu</i>	femme	<i>nǚ</i>	homme	<i>rén</i>
introversion		extraversion		lune	<i>yuè</i>	soleil	<i>rì</i>
nord	<i>běi</i>	sud	<i>nán</i>	hiver	<i>dōng</i>	été	<i>xià</i>

Pour résumer, l'équilibre est fait de deux parties égales, opposées, complémentaires, indissociables l'une de l'autre et qui fusionnent l'une dans l'autre en leur extrémité. Chaque partie permet à l'autre d'exister. Les deux parties formant une figure parfaite : le cercle. C'est-à-dire l'entité, la réalité. Il faut prendre tout ou rien. Il faut rester ouvert, tolérant, accepter que l'autre ait un avis aussi intéressant que le notre. Il faut lui donner de l'importance.

Soyez ZEN !!!

► Comment régler les conflits dans mon équipe ?

En qualité de manager, la gestion des conflits d'équipe fait partie de votre mission, des réflexes à adopter.