

LES CLEFS D'UNE BONNE COMMUNICATION



Toutes les activités de gestion – de la planification au contrôle en passant par l'organisation et la coordination – passent par le creuset de la communication. Pourtant, cette pierre angulaire du succès des organisations demeure encore le point faible de nombreux gestionnaires. Marie-Hélène Adrien, présidente d'Universal Management Group, donne quelques pistes pour mieux communiquer.

« C'est n'est pas ce que je voulais dire... mes propos n'ont pas été cités dans ce contexte... ces

employés n'ont pas compris ce que j'attends d'eux... » Dans les organisations comme dans la vie quotidienne, il y a souvent un écart important entre l'interprétation d'un message par la personne qui le reçoit et l'intention initiale de celle qui l'a exprimé. C'est pourquoi il y a des attitudes qu'un gestionnaire doit éviter dans la communication avec ses collègues, subalternes ou supérieurs, et surtout plusieurs comportements à adopter pour arriver à bien faire passer un message.

À quoi ressemble le gestionnaire bon communicateur ? « C'est une personne qui dans ses rapports interpersonnels, n'engendre pas de stress inutile, ne sème pas la confusion par des propos ambigus, n'étouffe pas la créativité et l'autonomie, ne porte pas atteinte à l'intégrité et à la valeur personnelle de ses collaborateurs », fait savoir Marie-Hélène Adrien. Pour atteindre cet objectif, les habiletés de communication que les gestionnaires

devraient développer davantage sont l'écoute, le questionnement, le feedback car la plupart maîtrisent déjà la persuasion, l'argumentation, la démonstration et l'affirmation de soi. Une attention particulière doit également être accordée à la cohérence entre le message et les actions posées ainsi qu'au langage corporel.

L'écoute active

Plusieurs études démontrent que pour les gestionnaires, l'écoute représente l'habileté de communication la plus importante. Pour la développer, la présidente d'Universal suggère de pratiquer l'écoute active : « Écouter signifie comprendre la pensée de l'autre. En tant que gestionnaire, il faut être capable de se concentrer sur la parole de son interlocuteur, d'être en mesure de contrôler ses émotions et enfin d'affirmer sa position après avoir bien saisi celle de son vis-à-vis. Sans une écoute attentive, il est impossible d'agir avec pertinence sur les problèmes quotidiens qui conditionnent l'ambiance de travail, la culture organisationnelle et l'efficacité de l'organisation. »

Les implantations de nouvelles phi-

losophies échouent le plus souvent parce qu'on ne sait pas écouter les personnes concernées par ces changements, fait remarquer Mme Adrien : « L'écoute active permet de bien saisir les enjeux de mobilisation auxquels nous sommes confrontés, et d'apporter rapidement les correctifs lorsque nécessaires. Par exemple, si vous apportez des changements au fonctionnement de votre équipe ou à sa structure, portez une attention toute particulière aux réactions de vos employés dans les jours et les semaines qui suivent. N'hésitez pas à aller au devant des nouvelles et à poser les bonnes questions pour bien comprendre si ce que vous aviez planifié sur papier prendra la forme souhaitée dans son application »

L'art de questionner

En communication, il ne suffit pas d'être clair pour être compris, car l'interaction entre deux individus véhicule inévitablement de l'implicite, du contre-sens ou des malentendus. D'où l'importance de toujours clarifier son point de vue par le questionnement : « Les gestionnaires doivent être capables de poser des questions qui encouragent la personne qui répond à repenser le problème autrement, à prendre en compte des aspects précédemment ignorés, à parfaire sa compréhension et à dégager ses propres conclusions. Dans ce sens, les questions ouvertes qui laissent à l'autre l'initiative du contenu et de l'ampleur de sa réponse sont à privilégier. »

En plus du contenu, il est impératif de faire attention à la forme, insiste Mme Adrien : « Les questions qui font appel aux motivations personnelles sont à proscrire (à titre d'exemple, des questions telles que « pourquoi dites-vous cela ? »). Il faut plutôt inviter l'interlocuteur à faire valoir ses arguments. Par exemple, si un employé se plaint de l'inefficacité d'une nouvelle procédure, le gestionnaire peut lui demander de quelle manière celle-ci est inefficace, comment il en est arrivé à cette conclusion, comment pense-t-il résoudre ce problème, qu'est-ce qui l'amène à penser cela, s'il a des exemples concrets... » En plus de permettre d'aller plus en profondeur, le questionnement permet de repositionner un échange ou de relancer une conversation qui piétine.

Se nourrir de l'information de l'autre

Dans le domaine de la communication interpersonnelle, le feedback est crucial car il informe sur la manière dont les autres perçoivent et évaluent les comportements ou les performances d'un individu. Le processus est aussi important pour le gestionnaire que pour ses collaborateurs : « Pour le gestionnaire, le feedback des collaborateurs est essentiel parce qu'il précise comment les attentes, les consignes et les messages ont été compris, intégrés ou acceptés. Il véhicule de cette manière l'information relative au succès ou à l'échec des politiques ou pratiques de gestion permettant la mise en place d'actions correctives s'il y a lieu. »

« Pour ses collaborateurs, la rétroaction leur permet de savoir s'ils ont bien réalisé leur travail ou atteint les objectifs fixés et il peut même contribuer à leur motivation. Par exemple, le feedback positif, qui reconnaît les bons coups, renforce le sentiment de compétence et de ce fait peut accroître la motivation des employés et avoir un impact sur la qualité du travail. Malheureusement, dans la plupart des organisations, le personnel déplore l'absence de feedback positif, la convocation au bureau de son supérieur étant synonyme d'erreur commise. Il est important pour un gestionnaire de dénoncer les comportements contre-productifs; par contre, il ne faut pas oublier que ce qui motive les gens à se lever le matin, c'est d'éprouver une certaine fierté pour la contribution qu'ils apportent au succès de leur organisation et de savoir que cette contribution sera reconnue et appréciée. »

L'absence de rétroaction altère considérablement le fonctionnement des groupes ou des équipes de travail, constate Marie-Hélène Adrien : « Il peut même arriver qu'un groupe devienne tout à fait improductif si les tensions qui n'ont pas été clarifiées à l'aide du feedback en viennent à s'exprimer par des allusions, des soupirs, des regards moqueurs ou complices, des silences lourds d'hostilité. »

La précision est de mise pour éviter de faire des commentaires vides de sens - Par exemple, « depuis la prise de fonction, il y a deux mois, les clients ont souligné ta compétence à répondre à leurs questions et une bonne compréhension de leurs besoins, et nous tenions à te féliciter pour cela. » Le feedback, qu'il soit positif ou critique, doit éviter tout blâme ou accusation et s'abstenir de dicter la conduite à suivre.

Cohérence et langage corporel

Les contradictions entre le contenu des messages et le niveau relationnel engendrent méfiance et fermeture. D'où la nécessité de rechercher constamment la cohérence entre les actions et les

paroles : « Il n'est pas rare de voir des gestionnaires annoncer un nouveau projet à leurs employés, et ce, à grand renfort de discours et de présentations, pour ensuite mettre plusieurs semaines à débloquer les fonds nécessaires pour appuyer la mise en œuvre du projet. »

Dans un échange entre deux personnes, au-delà du contenu du message, une attention particulière doit être accordée au choix des mots, au ton et à la hauteur de la voix, au rythme du débit, au regard, au geste, à la posture, aux mimiques... car l'attitude non verbale joue énormément dans la transmission d'un message : « Il y a des gestionnaires qui laissent leur porte ouverte et s'étonnent de ne jamais y voir personne. Ils oublient que leur style relationnel, leur attitude, tout leur comportement non-verbal n'incitent pas à l'ouverture. Ceux qui considèrent leurs collaborateurs comme des êtres de peu de valeur et veulent instaurer une gestion participative n'y arriveront pas. »

La communication n'est pas une panacée

Bien qu'importante, la communication est un véhicule et non une fin en soi, explique Marie-Hélène Adrien : « Invariablement, quand on consulte les résultats de sondages de satisfaction d'employés ou lorsque l'on forme des groupes de discussion, la première cause de dysfonctionnement des organisations est toujours identifiée comme un problème de communication. Or, lorsque l'on pousse le diagnostic plus loin, ce qui est étiqueté comme un problème de communication est généralement le symptôme d'un manque de formation ou de compétences, d'un manque de ressources, d'une mauvaise définition des rôles et responsabilités, d'une organisation du travail déficiente, d'iniquités dans l'application des politiques et procédures internes, ou encore d'un manque de cohérence dans les messages véhiculés à l'interne. »

Bref, il ne faut pas compter uniquement sur la communication pour rendre performante une organisation, mais il faut plutôt chercher à déployer tous les moyens nécessaires pour coordonner les ressources, les personnes et les façons de faire d'une organisation, afin d'en assurer la réussite.

M'Pambila Musanga Didier

Votre organisation est-elle performante?

Nous pouvons faire la différence

Services de consultation:

- Développement organisationnel
- Gestion stratégique des ressources humaines
- Formation
- Gestion de projet et du changement
- Évaluation d'organisation
- Évaluation de projet

23 ans d'expérience dans plus de 90 pays



UNIVERSALIA

www.universalia.com

UNIVERSALIA est une société de conseil en gestion.

UNIVERSALIA est une société de conseil en gestion.

UNIVERSALIA est une société de conseil en gestion.

UNIVERSALIA est une société de conseil en gestion.

UNIVERSALIA est une société de conseil en gestion.

UNIVERSALIA est une société de conseil en gestion.