



Avec les Nuls, tout devient facile!

Communiquer efficacement

POUR
LES NULS

- ✓ Les fondamentaux de la communication en entreprise
- ✓ L'écoute active et l'expression assurée
- ✓ Les clés de la persuasion professionnelle
- ✓ La résolution des conflits

Marty Brounstein

Consultant et formateur

Florence Balique

Professeur de lettres, spécialiste en rhétorique



***Communiquer
efficacement***

POUR
LES NULS

***Communiquer
efficacement***
POUR
LES NULS

Marty Brounstein

Adaptation française par
Florence Balique

FIRST
 Editions

Titre de l'édition américaine : *Communicating Effectively For Dummies*

Publié par

Wiley Publishing, Inc.

111 River St.

Hoboken, NJ07030-5774

USA

Copyright © 2001 Wiley Publishing, Inc.

«Pour les Nuls» est une marque déposée de Wiley Publishing, Inc.

«For Dummies» est une marque déposée de Wiley Publishing, Inc.

© Éditions First-Gründ, Paris, 2011 pour l'édition française. Publié en accord avec Wiley Publishing, Inc.

60, rue Mazarine

75006 Paris – France

Tél. 01 45 49 60 00

Fax 01 45 49 60 01

Courriel : firstinfo@efirst.com

Internet : www.editionsfirst.fr

ISBN : 978-2-7540-2229-3

ISBN numérique : 9782754027694

Dépôt légal : mars 2011

Édition : Charlène Guinoiseau

Traduction : Christophe Billon

Correction : Émeline Guibert

Indexation : Muriel Mékies

Dessins humoristiques : Rich Tennant

Mise en page et couverture : ReskatoЯ 🐼

Fabrication : Antoine Paolucci

Production : Emmanuelle Clément

Cette œuvre est protégée par le droit d'auteur et strictement réservée à l'usage privé du client. Toute reproduction ou diffusion au profit de tiers, à titre gratuit ou onéreux, de tout ou partie de cette œuvre, est strictement interdite et constitue une contrefaçon prévue par les articles L 335-2 et suivants du Code de la Propriété Intellectuelle. L'éditeur se réserve le droit de poursuivre toute atteinte à ses droits de propriété intellectuelle devant les juridictions civiles ou pénales.

À propos de l'auteur

Marty Brounstein est le directeur de The Practical Solutions Group, société de formation et de conseil implantée dans la baie de San Francisco et spécialisée dans le management et l'efficacité des entreprises. Dans ce cadre, Marty a assuré différentes missions de conseil : accompagnement individuel de cadres et de dirigeants, assistance de groupes dont l'objectif est de développer l'esprit d'équipe en stimulant l'échange efficace, ou encore conseils à des entreprises dans la mise en place de procédures destinées à améliorer leurs performances et à retenir leur personnel. Ses formations portent sur le management, incluant des thèmes tels que le leadership, le renforcement d'équipe, le service à la clientèle et la communication.

Depuis 1991, Marty intervient en tant que consultant, conférencier et formateur dans des organisations diverses, des entreprises de haute technologie aux institutions publiques, en passant par les établissements à but lucratif et non lucratif. Il est licencié en sciences de l'éducation et en histoire, et possède une maîtrise en relations industrielles. Avant d'épouser la carrière de consultant, il a passé deux ans à un poste de cadre en ressources humaines.

Il s'agit du quatrième livre de Marty et du deuxième publié chez Hungry Minds, Inc. Il a coécrit *Effective Recruiting Strategies : A Marketing Approach* et est l'auteur de *Handling the Difficult Employee : Solving Performance Problems*. En 2000, il a signé *Coaching and Mentoring For Dummies*.

Pour de plus amples renseignements sur les services de conseil, de conférence et de formation de Marty, vous pouvez lui envoyer un e-mail à l'adresse suivante : mabrun@earthlink.net.

Dédicace de l'auteur

Au père idéal que j'ai la chance d'avoir. C'est ce qu'il me disait quand j'étais enfant. Je lui répondais alors que la compétition n'était pas féroce, vu le nombre de participants. Au moment où je termine l'écriture de cet ouvrage, il vient de fêter ses 80 ans et se porte toujours comme un charme, ce dont je lui suis très reconnaissant. Alors, merci Cyril Brounstein, d'être encore et toujours le père idéal. Je te dédie ce livre.

Remerciements de l'auteur

Si écrire un livre en même temps que diriger une entreprise n'est pas chose aisée, le faire pour un éditeur de premier plan est une chance incroyable. Je souhaite remercier Kathy Welton et Holly McGuire de Hungry Minds de m'avoir donné une nouvelle fois la possibilité d'écrire un livre. Notre collaboration a été un réel plaisir pour moi. Mes remerciements s'adressent encore à Tere Drenth, dont les corrections et l'assistance m'ont vraiment facilité la vie. Merci à Suzanne Snyder, de Hungry Minds, qui a dirigé les travaux en interne. Je remercie également Neil Johnson et Pam Mourouzis pour leur talent de correcteur. J'exprime également toute ma gratitude à mon collègue et ami Carl Welte, pour son apport en tant que conseiller technique.

À propos de l'adaptatrice

Professeur agrégé de lettres modernes, docteur de l'Université Paris IV-Sorbonne, **Florence Baliq** est spécialiste en rhétorique et littérature classiques. Elle poursuit actuellement une recherche d'histoire littéraire reliant relativité du mouvement et métamorphoses du récit. Parallèlement, elle s'interroge sur le *développement de la preuve par la fiction* favorisée par la médiatisation qui assure, spectaculairement, son effet d'illusion d'optique.

Remerciements de l'adaptatrice

Grazie mille à Charlène Guinoiseau pour sa coopération efficace et sa force joyeuse qui transforment le travail en plaisir.

Avant-propos

À la demande des éditions First, j'ai volontiers accepté de relire ce texte qui illustre l'un des aspects majeurs de l'exercice des pouvoirs du langage dans la société. Fascinée par la technique inventée dans l'Antiquité par Aristote (maintes fois refaçonnée dans l'histoire de la pensée), j'observe avec intérêt l'usage simplifié que la communication en fait. *La Rhétorique*, source cachée ou méconnue, seul le présent faisant loi ? Suivant l'orientation médiatique du monde actuel, il se dessine une pratique courante du jeu vraisemblable orchestré par la parole efficace ; il est temps que chacun s'en informe. La « com' » bâtit son empire, développe son idéologie. Qu'on y adhère avec enthousiasme ou qu'on la rejette, y voyant un dressage au service d'une nouvelle forme de taylorisme, il convient d'abord d'en comprendre les ressorts. Ne pratiquant ici ni l'adhésion, ni le rejet, je laisse à chacun le loisir de forger son propre point de vue. Un discours ne vaut que s'il est mis en scène : afin d'estomper un esprit de sérieux qui risquerait d'agacer les consciences rebelles, je propose de pénétrer dans cet espace comme en un théâtre. Si vous acceptez de jouer, tenez votre rôle... Ce lieu que vous allez découvrir, et qui décide de votre réalité, a ses mœurs, son langage, sa politique. Apparemment aux antipodes du charme poétique, il ne rechigne pourtant pas, suivant le pragmatisme qui le régit, à employer, souvent sans le dire, la force de séduction des fables.

Ami lecteur, je vous invite à embarquer pour ce curieux voyage au pays de la « com' ».

Sommaire

.....

<i>Introduction</i>	1
À propos de ce livre	1
Les conventions utilisées dans ce livre	2
Comment ce livre est organisé	2
Première partie : Bien communiquer	3
Deuxième partie : Découvrir et pratiquer l'écoute active	3
Troisième partie : S'exprimer avec assurance	3
Quatrième partie : S'attaquer à la résolution des conflits (ce que tout le monde souhaite, ou presque)	4
Cinquième partie : Découvrir les astuces anti-conflits	4
Sixième partie : La partie des Dix	4
Les icônes utilisés dans ce livre	5
Par où commencer	5
<i>Première partie : Communiquer avec succès (évidemment!)</i> ..	7
Chapitre 1 : Les échanges au travail	9
Pourquoi tirer si fort sur cette corde?	10
Mais d'où vient que l'on s'arrache tant cette corde?	10
Atteindre le but de la communication : la compréhension mutuelle	11
Attention aux échafaudages... de suppositions	13
Comprendre les suppositions et les utiliser à bon escient	13
Éviter les désagréments des suppositions	14
Prendre conscience de ses propres suppositions	15
Chapitre 2 : Comprendre comment les gens s'expriment envers les autres	17
Comprendre les quatre modes d'expression	17
Ma façon ou la façon expéditive : l'adresse agressive	18
La façon calme : l'expression sans assurance	19
Subtile mais néfaste : l'adresse passive-agressive	20
Directe et positive : l'adresse pleine d'assurance	23
Mettre en balance les quatre façons de s'exprimer	26
Gagner en assurance	27

Chapitre 3 : Êtes-vous certain de bien écouter ?	31
Reconnaître l'importance de l'écoute	32
Accentuer les côtés positifs	32
Minimiser les aspects négatifs	33
Les trois phases du processus d'écoute	34
Éviter les tendances inefficaces en matière d'écoute	35
Observer l'écoute des autres	38
« Y a-t-il quelqu'un ? », l'écoute passive	39
Satisfaire ses souhaits et non ses besoins : l'écoute sélective	40
Capter les faits : l'approche attentive	41
Capter et confirmer le message : l'écoute active	42
Alimenter l'écoute active	43

Deuxième partie : Trouver la longueur d'onde de l'écoute

<i>active</i>	47
---------------------	-----------

Chapitre 4 : Pointer son radar sur le locuteur	49
Capter l'intégralité du message	50
Comprendre l'impact du message implicite	50
Les sentiments derrière les faits	51
Écouter ou faire semblant ?	53
Se consacrer au locuteur	53
Ajouter de la concentration à l'attention	55
Éviter les obstacles à une bonne écoute	58
Un regard fuyant ou absent	58
Des expressions faciales mal venues	59
Une posture inamicale	59
Des mouvements parasites	60
Se placer à la bonne distance	62
Un ton peu amène	62

Chapitre 5 : Employer les outils d'écoute active	65
Extraire le message	66
Portes ouvertes pour le locuteur	66
Les invites verbales	67
Faire écho... écho... écho...	68
Fouiller grâce à la question d'approfondissement	69
Repréciser le sujet pour être sûr de bien suivre	72
Vérifier sa compréhension du message	74
Capter les émotions : réfléchir les sentiments	75
Capter le contenu : paraphraser les propos	76
Utiliser la version mixte : paraphraser les propos en réfléchissant les sentiments	77
Prendre un exemple pertinent	79

Observer l'écoute active en action	80
L'écoute activée	81
Des propos différents entre auditeur et locuteur	83
Chapitre 6 : Injecter une dose d'empathie	85
Montrer de l'empathie et non de la compassion	86
Quelques définitions...	86
Comparer l'écoute empathique et l'écoute compassionnelle	87
Éviter les obstacles : les modes d'écoute pas du tout empathiques	89
Le mode critique	90
Le mode identification	90
Le mode défensif	91
Le mode négation	91
Le mode entêtement	92
Le mode interrogateur	92
Le mode débat	94
Le mode diagnostic	95
Le mode conseil	95
Observer l'empathie en action	96
Avoir affaire à un client mécontent	97
Aider un employé surchargé	98
Répondre à un employé contrarié	99
Sept conseils pour mieux écouter	100
 Troisième partie : S'exprimer avec assurance	 105
Chapitre 7 : Comment dire ? Telle est la question	107
Regard avant toute chose	108
Regarder l'autre dans les yeux	108
Éviter les pièges du contact visuel	110
Le langage corporel	111
Se servir du langage corporel pour bien faire passer son message	111
Éviter les pièges du langage corporel	113
Donner du tonus à sa voix	115
Utiliser sa voix pour bien faire passer son message	115
Éviter les pièges vocaux	117
Contrôler son débit	119
Utiliser le débit pour bien faire passer son message	119
Éviter les pièges du débit	120
 Chapitre 8 : La parole positive	 123
Capacités et volonté, les deux dimensions du « parler positif »	124
Parler de manière positive	124
Éviter l'hypocrisie	125
Montrer le possible, écarter l'impossible	127

Insister sur l'action imminente	130
Pardon? Faire passer son message avec clarté	132
Rendre son message concis et simple	132
Parler en des termes compréhensibles par son public	133
La déclinaison des solutions	134
Éviter de s'appesantir	135
Utiliser un langage orienté vers les solutions	135
Éviter de sombrer dans le négatif	137
Éviter ce qui nuit à son message	138
Répondre de manière positive	141

Chapitre 9 : Maintenir l'implication de l'auditeur 143

Structurer vos conversations	144
Ouvrir dans les règles de l'art	144
Mettre la touche finale	148
Aider son auditeur à rester concerné	151
Ajouter du sens à son message	151
Ajouter du bon sens à l'humour	153
Amener l'auditeur à répondre	154
Échafauder un plan pour les problèmes délicats	158
Savoir quand élaborer son plan	158
L'élaboration proprement dite du plan	159
Exemple de plan	162

Quatrième partie : Régler les conflits en vue d'un compromis 165

Chapitre 10 : Aborder les conflits de manière constructive 167

Opter pour la voie de la résolution ou de l'aggravation?	168
La voie de l'aggravation : ce qu'il ne faut pas faire	168
Les clés pour avancer sur la voie de la résolution	171
Piquer une colère? Prendre sa revanche? Laisser tomber?	
L'embarras du choix!	173
Les quatre manœuvres possibles	174
Scénario n°1 : une mauvaise idée	178
Scénario n°2 : désaccord sur la répartition des tâches	179
Utiliser la meilleure adresse, pleine d'assurance	181
Maintenant ou plus tard? Quand régler le problème	181
Dois-je aborder ceci maintenant? Évaluer sa disposition à régler le problème	182
Prendre de l'assurance : guide pour tous ceux qui en manquent	183
Ouvrir la voie à des relations de travail fructueuses	183
Les clés pour être constamment respectueux	184
Les avantages d'être constamment respectueux	186

Chapitre 11 : Communiquer pour éviter l'embrassement du conflit	189
Prendre un bon départ	190
Faire connaître ses intentions positives	190
Être le premier à montrer sa compréhension	195
Changer de comportement et afficher sa compréhension	195
Changer de vitesse grâce à l'outil	196
Manier l'outil de compréhension	198
Vous pouvez me décrire le suspect?	200
Décrire la description	201
Quelles sont les directives?	202
Scénario pour l'outil de description	204
J'ai des idées et des sentiments à partager	206
Exprimer ses idées	206
Des sentiments, rien que des sentiments	208
 Chapitre 12 : Parvenir au règlement du conflit	 211
Préparer des solutions qui mènent au succès	212
Élaborer le plan	212
Réfléchir en se focalisant sur les solutions	214
Utiliser le modèle centré sur les relations	216
Explorer le modèle pas à pas	217
Étude de cas : le patron qui fait dans l'excès de zèle (vous connaissez?)	223
Autre possibilité : le modèle de règlement de conflit fondé sur les besoins	227
Explorer le modèle pas à pas	228
Étude de cas : cruel dilemme	232
Gérer les réactions vives	236
Faire face à des individus qui se mettent sur la défensive	236
Savoir manœuvrer avec qui rechigne à trouver une solution	239
 <i>Cinquième partie : Saisir les défis de la « com' »</i>	 <i>243</i>
 Chapitre 13 : Vous avez un message : maîtriser la « com' » par e-mail ...	 245
E-mail ou pas e-mail, telle est la question	246
Savoir quand utiliser l'e-mail	246
Savoir quand ne pas employer l'e-mail	248
Rédiger un e-mail en gardant le bon cap	250
 Chapitre 14 : Oh non ! Je dois faire une présentation !	 255
Les éléments essentiels d'une présentation efficace	256
Tout ce qu'il faut pour gâcher une présentation	257
Les atouts d'une bonne présentation	260
À vos marques ! Prêt?	261
Être content de son contenu	263

L'introduction pour commencer	263
Le corps de la présentation	266
« That's all, folks » : la conclusion	268
Soigner la forme pour une présentation percutante	269
Droit dans les yeux!	270
Faits et gestes	270
Prêter attention à sa posture et à son corps	271
« On n'entend rien! » : faire sonner sa voix	272
Holà! Régler la cadence	273
Les documents d'accompagnement, vos meilleurs alliés	274
Éviter les pièges	274
Préparer des supports visuels utiles	275
Sur scène devant du public	276
Répondre aux questions de l'assistance	276
Tuer le trac	279
Chapitre 15 : Vaincre les difficultés posées par les clients	281
Vous vendez, mais est-ce qu'ils achètent?	282
Identifier et satisfaire les attentes du client	282
Négocier afin de parvenir à un accord	287
Service client de qualité n'est pas un oxymore	289
Respecter la règle d'or	290
Développer une réelle force de communication	292
Quand le client est furieux	295
La résolution de problèmes avec des clients difficiles	296
Le grand huit pour se tirer d'affaire face à un client furieux	298
Pour mémoire : vous avez aussi des clients internes	300
Chapitre 16 : L'entretien d'embauche sous l'angle du recruteur et du candidat	305
Savoir ce que l'on cherche	306
Les facteurs de capacité	307
Les facteurs de potentialité	308
Poser ses questions	311
Comment poser ses questions	311
Les types de question à poser	313
Éviter les pièges courants de l'entretien	315
En route! Conduire un entretien avec efficacité	317
Rester organisé, sans improviser	317
Se faire bien voir	320
De l'autre côté de la table : se préparer à décrocher un poste	321
Prouver ce que l'on dit	322
Connaître, évoquer ou masquer ses failles	325
Faire un tabac en entretien	328
Gagnants et perdants	328
Réussir son entretien	330

Chapitre 17 : Relever les défis du management	333
Coacher son personnel	334
Faire part de ses attentes : des résultats d'abord!	335
Demander plus que vous n'expliquez	335
Donner en permanence un avis sur les performances	336
Écouter d'abord, suggérer ensuite... ..	336
Inviter les employés à partager avis et contribution	337
Aborder directement les problèmes en mettant l'accent sur les solutions	337
Le mode de fonctionnement avec la hiérarchie	338
La marche à suivre en cas de problème	339
Don't worry, be happy boss	341
Le mode de fonctionnement avec l'extérieur	344

Sixième partie : La partie des Dix **349**

Chapitre 18 : Dix idées pour une utilisation pertinente du téléphone	351
Commencer par glisser un sourire dans sa voix	351
Réserver un accueil professionnel	352
Diriger l'appelant vers le bon interlocuteur	352
Mettre l'interlocuteur en attente avec courtoisie	353
Être naturel, ne pas réciter son texte	354
Converser patiemment	354
Se mettre en phase avec le ton de son interlocuteur	354
Préciser un éventuel manque de temps	355
Bien conclure avant de mettre un terme à l'appel	355
Laisser des messages qui donnent envie de rappeler	356

Chapitre 19 : Dix idées pour améliorer le travail d'équipe	357
Accueillir chaleureusement les nouveaux arrivants	357
Garantir une bonne circulation de l'information	358
Enseigner aux autres afin qu'ils apprennent	358
Offrir son aide	359
Demander de l'aide	359
Parler franchement en réunion	360
Évoquez les résultats	360
Faire des commentaires positifs	361
Prendre les problèmes à la (bonne) source	361
Conserver le sens de l'humour	362

Chapitre 20 : Dix actes pour une parole crédible	363
Tenir ses promesses	363
Rappeler les gens	364
Être passionné	364

XVIII Communiquer efficacement pour les Nuls _____

Montrer son expertise	364
Ne pas être d'accord sans se montrer désagréable	365
Rester calme sous pression	365
Aborder les problèmes de manière positive	366
Commencer par écouter avant d'agir	366
Faire preuve de sincérité	367
Être direct	367

Index	369
--------------------	------------

P

paraphrase 76, 196, 284, 296
paraphraser 76
parole10
 blessante 21
 dynamique 137
 manipulatrice 21
 positive 123, 137
patience 44, 67, 290
patron 164, 223
pauses 273
performances 336
pièges 117, 274
 vocaux 117
pitié 87
plan de communication 158
planifier 213
poste 321
posture 59, 111, 271
préjugés 40
présentation 255, 269
 efficace 255
pression 365
prix 289
problèmes 29, 96, 135, 158, 172, 297,
 337, 366
processus 303
promesses 101, 363
prononciation 119
public 160, 261, 276

Q

question 68, 92, 136, 141, 157, 265, 277, 311
 d'approfondissement 69
 en salve 93
 fausse 71
 fermée 69, 312
 informative 313
 introspective 314
 ouverte 69, 70, 155, 312
 personnelle 316
 rhétorique 265

R

railleries 154
réactions vives 236
récapitulation 268
récepteur 11, 34
réception 34
reconnaissance 87, 303
recrutement 305
recruteur 305
réflexion des sentiments 79
réfutation 94
regard 108
 fixe 58, 110
 fuyant 58
 vague 108
règlement 139
relance 69
relations humaines 135
réponse 34, 68, 141, 277
reproches 18, 169
requête 61
respect 28, 45, 88, 184
responsabilité 23
résultats 148, 335
retour verbal 45
réunions 159, 360
réussites 329

S

sang-froid 28, 255, 298
sarcasmes 22, 63, 154
scène 276
sentiments 52, 79, 208
sens 151
service client 281, 289
sigles 69, 134
signaux 66
silence 51, 67
sincérité 67, 116, 192, 285, 292, 367
situations conflictuelles 171, 184, 189, 195

sobriété 133
solutions 89, 135, 136, 173, 214, 225, 231,
295, 297, 337
souplesse 299
stéréotypes 15
stimulus 68
stratégie 213
stress 11
suggestions 150
sujet 72
supports visuels 153, 275
suppositions 13
syndrome de l'écoute sélective 42

T

téléphone 291, 351
tension 11, 17, 189
tics 60
ton 50, 62, 147
 accusateur 71
 animé 68
 cassant 63, 98, 118
 critique 71
 interrogateur 71
 monocorde 63, 118, 257
tournure positive 126
trac 256, 279
traitement 34
transitions 268
transmettre 84
travail 9
 d'équipe 9, 183, 357

U

ultimatum 170

V

vente 281
verbe haut 18
vigilance 32

visages 270
vocabulaire 50
voix 107, 115, 272
 douce 20
 hésitante 117
 inflexion 115
 modulation 116
 tonus 115
 volume 115
volonté 124
vulgarité 138

Y

yeux 107, 108, 270

Z

zèle 223