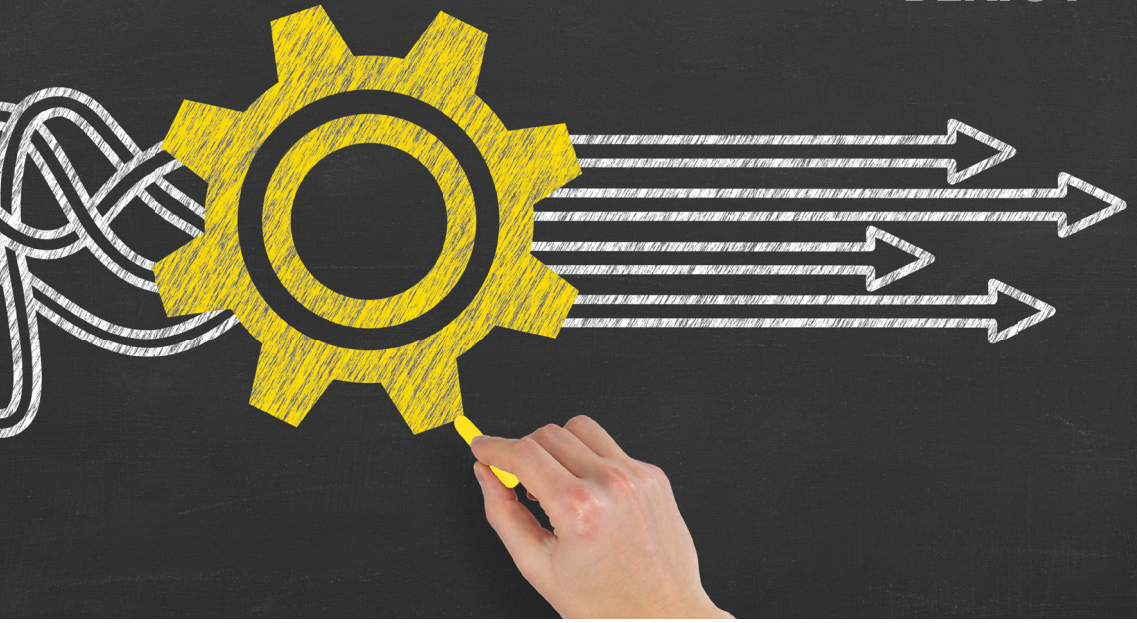


DOMINIQUE
BÉRIOT



GUIDE SYSTEMÉMIQUE

du manager d'équipe

40 situations managériales
du quotidien

EYROLLES

GUIDE SYSTÉMIQUE

du manager d'équipe

Se démarquant des ouvrages de management traditionnel, ce livre s'appuie sur la logique systémique à travers quarante situations managériales décryptées. Elles offrent aux managers d'équipe un équipement méthodologique, tactique et relationnel, en adéquation avec leurs besoins.

Chaque situation est présentée selon une structure systémique qui s'articule autour de « processus-repères ». Constitués d'une démarche porteuse de contenus adaptables, d'exemples et de supports de référence, ils servent de guide et permettent au manager de coller à la réalité de son terrain tout en respectant sa personnalité. Il pourra s'en inspirer au quotidien en y piochant des idées au gré de son activité et ainsi les adapter à ses pratiques.

DOMINIQUE BÉRIOT a une grande pratique des entreprises en tant que DRH (sociétés de 1 200 à 15 000 personnes), puis comme consultant dans la conduite de changements par l'approche systémique pour des équipes de direction et de proximité. Auteur de plusieurs ouvrages, films et CD pédagogiques sur le management, il s'intéresse aujourd'hui aux problématiques des managers d'équipe compte tenu des responsabilités nouvelles qui pèsent sur leurs épaules et ne cessent d'évoluer.

Guide systémique du manager d'équipe

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-eyrolles.com

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2018
ISBN : 978-2-212-56861-5

Dominique Bériot

Guide systémique du manager d'équipe

40 situations managériales du quotidien

*Gérer des situations managériales
avec leurs diversités, leurs singularités et leurs complexités,
en vous situant hors du champ
de l'explication, de l'analyse et des modèles de management*

EYROLLES



À mes petits-enfants, Alice, Tiphaine, Titouan, Malo et Maxime.

Toute ma reconnaissance à ma femme, Emma Fécamp qui, pendant trois ans, m'a aidé à prendre le temps de faire court avec une rigueur intellectuelle qui n'a eu d'égale que sa disponibilité.

Je remercie chaleureusement Serge Dassonville et Jean-Pierre Houillon de m'avoir guidé par leur grande expérience du management et apporté des commentaires pertinents sur l'ensemble de l'ouvrage.

Merci enfin aux managers d'équipe et à mes amis qui ont bien voulu me faire part de leurs observations à propos des situations managériales que je leur ai soumises.

SOMMAIRE

En guise d'introduction	19
Un contexte riche mais chaotique.....	19
Une ressource pour manager dans la complexité : la logique systémique.....	20
Une démarche originale pour cet ouvrage.....	20
Une finalité et des contenus appropriés.....	21

Partie 1

Étendez vos capacités à communiquer autrement, *pour faciliter vos relations*

SM1. Renforcer la qualité de vos échanges, par l'écoute active	27
La reformulation	28
<i>Comment reformuler ?</i>	28
<i>À quoi sert la reformulation ?</i>	30
Le silence opérant.....	31
<i>À quoi sert un silence opérant ?</i>	32
<i>Comment l'utiliser ?</i>	32
La synchronisation non verbale	33
<i>Quel est l'intérêt de vous synchroniser ?</i>	34
<i>Comment vous synchroniser ?</i>	34
SM2. Amener un interlocuteur à décider, par le passage d'une intention de décision à une décision	37
<i>Que souhaitez-vous obtenir ?</i>	38
<i>Comment assurer le passage de l'intention à la décision ?</i> ...	38

SM3.	Réguler des échanges, <i>par une méta-communication</i> ..	41
	<i>Qu'entend-on par méta-communication ?</i>	41
	<i>À quoi vous permet-elle de parvenir ?</i>	41
	<i>Comment la formuler ?</i>	42
SM4.	Sortir de discussions difficiles, <i>par un changement de niveau logique</i>	45
	<i>Ces stratégies permettent d'obtenir quoi ?</i>	45
	<i>Comment les utiliser ?</i>	46
SM5.	Gérer les comportements agressifs, <i>par la transformation d'une contrainte en ressource</i>	51
	<i>Une telle stratégie permet d'obtenir quoi ?</i>	51
	<i>Comment s'y prendre ?</i>	52
SM6.	Accéder à l'information pertinente, <i>par un décryptage</i>	55
	<i>Avec un interlocuteur, à quoi peut servir ce décryptage ?</i>	55
	<i>Comment décrypter ?</i>	56
SM7.	Aider une personne perturbée, <i>par un recadrage</i>	59
	<i>À quoi sert le recadrage ?</i>	60
	<i>Comment le mettre en pratique ?</i>	60
SM8.	Faire face à une objection, <i>par une tactique paradoxale</i>	65
	<i>À quoi sert le « pace pace lead » ?</i>	65
	<i>Comment s'y prendre ?</i>	65
	Observations générales à propos de la communication	67

Partie 2

Développez votre agilité dans vos échanges opérationnels, pour renforcer votre impact

SM9.	Régler un problème relationnel avec un collaborateur, pour mieux travailler ensemble.....	71
	<i>Quel intérêt avez-vous à régler ce type de situation ?</i>	71
	<i>Comment mener votre entretien ?</i>	71
SM10.	Déléguer en confiance, pour enrichir vos collaborateurs et optimiser votre management.....	75
	<i>Quels sont les avantages de la délégation ?</i>	75
	<i>Comment gérer un entretien de délégation ?</i>	76
SM11.	Gérer avec efficacité les demandes exprimées dans la vie d'un projet, pour réduire les aléas et en maintenir la cohérence.....	79
	<i>Que vous apporte une approche globale de la gestion des demandes ?</i>	79
	<i>Comment stabiliser un projet dans un contexte de demandes changeantes ?</i>	80
	<i>Quelles informations clés recueillir ?</i>	80
SM12.	Conduire avec agilité un entretien de cadrage d'une demande, pour obtenir des informations pertinentes.....	87
	<i>Qu'avez-vous à gagner à conduire cet entretien avec agilité ?</i>	87
	<i>Comment conduire cet entretien ?</i>	88
	<i>Si vous voulez réussir à échouer votre cadrage !</i>	90
SM13.	Sortir d'une relation hiérarchique insupportable, pour éviter le burn-out et retrouver de la sérénité.....	93
	<i>Gérer une situation insupportable vous permet de parvenir à quoi ?</i>	94
	<i>Dans quelle dynamique vous engager ?</i>	94

SM14. Adopter des stratégies face aux demandeurs pressés ou confus ou porte-parole, pour éviter des incompréhensions	103
<i>À quoi servent ces stratégies ?</i>	103
<i>Une stratégie pour s'ajuster avec un demandeur pressé :</i> <i>« le cadrage minute »</i>	103
<i>Une stratégie pour cerner un demandeur confus :</i> <i>« le cadrage ascensionnel »</i>	104
<i>Une stratégie pour se protéger d'un porte-parole :</i> <i>« le cadrage groupé »</i>	105
SM15. Connaître ou présenter l'activité d'une personne ou le contenu d'un poste, pour clarifier rapidement les contributions	109
<i>À quoi cette approche peut-elle vous servir ?</i>	109
<i>Comment utiliser cet outil systémique ?</i>	110
SM16. Organiser un « mentoring », pour aider des personnes à s'adapter aux NTIC	115
<i>Qu'apporte un « mentoring » ?</i>	116
<i>Comment l'organiser ?</i>	116
Les supports pédagogiques.....	118
<i>A - Recommandations pour les acteurs d'un « mentoring »</i> .	118
<i>B - Guide pédagogique</i>	119
SM17. Accueillir un nouvel arrivant, pour réussir son intégration	121
<i>Qu'apporte une telle démarche ?</i>	121
<i>Comment s'organiser ?</i>	121
SM18. Accompagner vos collaborateurs travaillant à domicile, pour maintenir des liens avec l'équipe et optimiser leurs contributions	125
<i>Dans quels buts organiser le travail à domicile ?</i>	126
<i>Comment accompagner un collaborateur ?</i>	126

SM19. Conduire des négociations complexes, <i>pour obtenir les meilleurs résultats en assurant la qualité des relations</i>	129
<i>Quelle finalité pour ces échanges ?</i>	129
<i>À quoi sert cette stratégie ?</i>	130
<i>Comment gérer les échanges ?</i>	130
<i>L'après-négociation</i>	136

Partie 3

Anticipez vos actions managériales, pour plus d'efficacité

SM20. Formuler un objectif commun, <i>pour faire converger les énergies</i>	139
<i>À quoi sert un objectif commun ?</i>	140
<i>Des exemples pour vous entraîner</i>	140
<i>Comment s'ajuster sur un objectif commun ?</i>	142
SM21. Exprimer l'objectif de vos demandes, <i>pour leur donner du sens</i>	143
<i>Formuler l'objectif $n + 1$ d'une demande sert à quoi ?</i>	144
<i>Comment passer du niveau n au niveau $n + 1$?</i>	144
SM22. Préciser les résultats attendus de vos objectifs, <i>pour obtenir des actions cohérentes et éviter les dérapages</i>	147
<i>Comment formuler les résultats d'un objectif ?</i>	148
SM23. Présenter une demande dans un contexte multiculturel, <i>pour réduire les malentendus</i>	151
<i>Que vous apportent ces trois composants ?</i>	151
<i>De quoi s'agit-il ?</i>	152
<i>Comment les formuler ?</i>	152

SM24. Élaborer une stratégie d'échanges avant une négociation, pour aboutir à une solution acceptable par les parties	155
<i>Préparer votre stratégie pour parvenir à quoi ?</i>	155
<i>Comment préparer votre stratégie avant une rencontre ?... 156</i>	
SM25. Impliquer un assistant avant une négociation, pour éviter d'être mis en situation difficile	159
<i>Cette rencontre préalable doit servir à quoi ?</i>	159
<i>Comment préparer votre entretien avec l'assistant ?</i>	159
SM26. Préparer la délégation d'une mission à un collaborateur, pour optimiser son implication.....	163
<i>Quels sont les buts de cette préparation vis-à-vis de votre collaborateur ?</i>	163
<i>Comment préparer votre demande dans les meilleures conditions ?</i>	164
SM27. Gérer le suivi des décisions d'une réunion d'équipe, pour assurer leur mise en œuvre	165
<i>Quelle est son utilité ?</i>	165
<i>Quel support vous approprier ?</i>	165
SM28. Préparer une réunion à distance, pour en tirer le meilleur parti	167
<i>Quel est l'intérêt pour vous de préparer une réunion à distance ?</i>	167
<i>Comment organiser cette préparation ?</i>	168
SM29. Modéliser une démarche de changement, pour renforcer votre communication avec votre équipe ou un groupe	171
<i>À quoi cet outil de modélisation peut vous servir ?</i>	171
<i>Comment préparer une modélisation ?</i>	172

Partie 4

Gérez vos situations managériales, pour développer l'adaptabilité de votre équipe

SM30. Animer une réunion à distance, pour en garantir l'efficacité.....	177
<i>Quels avantages avez-vous à bien gérer votre réunion ?</i>	177
<i>Comment conduire ces réunions ?</i>	177
SM31. Sensibiliser vos collaborateurs à l'importance du client, pour faire évoluer leurs comportements	181
<i>Quelle est l'utilité d'une telle sensibilisation de votre équipe ?</i>	181
<i>Comment réaliser cette sensibilisation ?</i>	182
SM32. Adapter en permanence les prestations de votre équipe aux besoins de vos clients, pour rester performant.....	185
<i>À quoi sert un tel dispositif ?</i>	185
<i>Quelle démarche opérationnelle ?</i>	186
SM33. Clarifier les contributions des membres d'une équipe projet, pour gérer les interfaces avec les « parties prenantes »	191
<i>Qu'apporte cette dimension aux membres de l'équipe projet ?</i>	192
<i>Comment impliquer vos collaborateurs ?</i>	192
SM34. Identifier l'influence des acteurs dans un projet, pour anticiper des actions stratégiques	199
<i>À quoi peut servir ce dispositif ?</i>	200
<i>Comment représenter l'impact des acteurs ?</i>	200
SM35. Relancer un changement bloqué par votre équipe, pour atteindre vos objectifs	205
<i>Votre objectif</i>	205
<i>Quelle démarche opérationnelle ?</i>	205

SM36. Aider des membres de votre équipe à retrouver un équilibre après un changement imposé, pour relancer une dynamique	209
<i>Proposer des « catalyseurs de résilience » dans quels buts ?..</i>	209
<i>Exemples de dispositifs favorisant la résilience</i>	210
<i>Quelle démarche pour aider vos collaborateurs ?.....</i>	212
SM37. Améliorer les modes de communication de l'équipe, pour préserver la qualité des relations	215
<i>S'engager dans une démarche d'amélioration sert à quoi ?..</i>	216
<i>Comment s'y prendre pour être efficace ?</i>	216
SM38. Organiser un atelier de retour d'expérience, pour améliorer un processus ou une nouvelle pratique	221
<i>Qu'apporte un AREX ?.....</i>	221
<i>Sur quoi peut porter un AREX ?</i>	221
<i>Comment s'y prendre ?.....</i>	222
SM39. Faire de vos partenaires internes des alliés, pour réduire les problèmes d'interface.....	227
<i>Qu'avez-vous à y gagner ?.....</i>	227
<i>Quelle démarche opérationnelle ?</i>	228
SM40. Renforcer la cohérence de votre posture de manager, pour donner un nouvel élan à votre équipe	233
<i>Qu'apporte à votre équipe cette réflexion/action ?.....</i>	233
<i>Comment renforcer votre posture de manager ?.....</i>	234

Partie 5

Initiez-vous au regard systémique dans l'entreprise, pour agir avec efficacité dans la complexité

Chapitre 1. La logique systémique	241
« Systémique », quel sens lui donner ?.....	241
<i>Il qualifie l'existence d'éléments et d'acteurs</i>	
<i>en interactions</i>	241
<i>Il qualifie un regard pour analyser ou appréhender</i>	
<i>globalement une problématique</i>	242
<i>Il qualifie une démarche stratégique pour accompagner</i>	
<i>un changement</i>	242
<i>Il qualifie un mode de comportement dans les relations</i>	243
Un regard pour accéder à la complexité	243
<i>La complexité, une nébuleuse inaccessible</i>	243
<i>La logique psycho-analytique de pensée et d'action</i>	244
<i>La logique systémique, une révolution culturelle</i>	245
L'entreprise vue comme un système	246
<i>Ses entrées</i>	246
<i>Ses transformations</i>	246
<i>Ses sorties</i>	247
<i>Ses régulations</i>	247
Une situation managériale vue comme le « système	
à considérer »	248
 Chapitre 2. Le pilotage managérial d'un système humain.....	 251
Les quatre fonctions de pilotage.....	251
<i>La fonction d'orientation</i>	251
<i>La fonction de collaboration</i>	252
<i>La fonction de régulation</i>	253
<i>La fonction de médiation</i>	255

Les responsabilités récurrentes du manager	255
Logique analytique et logique systémique dans la pratique managériale.....	256
Dix enseignements opérationnels.....	259
Chapitre 3. Manager, c'est avant tout communiquer	261
Communiquer, c'est échanger des informations et gérer une relation	261
Un message est verbal et non verbal.....	262
Les « redondances interactionnelles » renseignent sur les comportements.....	264
La confusion des niveaux logiques perturbe les échanges	265
Les unités interactives des échanges facilitent ou bloquent le dialogue	267

Partie 6

Fixez-vous des objectifs personnels de progrès, *en vous auto-évaluant*

Les questionnaires	269
À quoi ces questionnaires peuvent-ils vous servir ?	270
Comment vous auto-évaluer ?	270
Comment établir votre objectif de progrès personnel ?....	270
1. Comment vous adaptez-vous dans les réunions dont vous n'avez pas l'initiative ?	271
2. Comment gérez-vous un entretien sollicité auprès de votre hiérarchique pour lui soumettre un problème ?	273
3. Comment vous préparez-vous à exprimer une demande ?	275
4. Comment clarifiez-vous une demande ?	277

5. Comment écoutez-vous un interlocuteur ?	279
6. Comment préparez-vous votre stratégie avant une négociation dont l'enjeu est délicat ?	281
7. Comment conduisez-vous une négociation ?	283
8. Comment conduisez-vous vos réunions ?	285
L'écho du futur	287
Un environnement dynamique et riche de diversités.....	287
Transformer les complexités en opportunités	288
De nouveaux savoir-faire en perspective.....	289
La logique systémique, une approche adaptée à ces évolutions.....	289

Annexes

Annexe 1. Les sept péchés capitaux de la communication.....	293
<i>Le péché de primauté</i>	293
<i>Le péché de voyance</i>	293
<i>Le péché de causalité</i>	294
<i>Le péché de souveraineté</i>	294
<i>Le péché de conditionnement</i>	295
<i>Le péché de halo</i>	295
<i>Le péché d'urgence</i>	296
Annexe 2. Les responsabilités récurrentes du manager	297
<i>Le manager avec sa hiérarchie (A)</i>	297
<i>Le manager avec son équipe (B)</i>	297
<i>Le manager avec ses clients (C)</i>	298
<i>Le manager avec ses fournisseurs (D)</i>	298
<i>Le manager avec lui-même (E)</i>	299
<i>Le manager avec l'environnement externe (F)</i>	299

Annexe 3. Les unités interactives de la communication facilitant ou bloquant le dialogue	301
Glossaire systémique du manager	305
Bibliographie	311

EN GUISE D'INTRODUCTION

Un contexte riche mais chaotique

Rapidité des tâches, mobilité, nomadicité, zapping, évolution des valeurs, internationalisation alimentent un sentiment de désordre ambiant perçu avec plus ou moins d'acuité par les différentes générations.

La révolution du numérique et son impact sur l'organisation du travail, la dispersion géographique des acteurs, l'augmentation du nombre d'intervenants, le développement des équipes projet multiculturelles créent une nouvelle réalité plus incertaine et plus complexe. Face à ces challenges, l'entreprise doit s'adapter en permanence pour se développer ou pour survivre.

Cette impression de désordre bouscule les managers d'équipe, considérés aujourd'hui comme l'un des leviers essentiels de l'implication des collaborateurs et de l'adaptation des processus d'organisation.

Faire converger les acteurs, communiquer autrement, accompagner au plus près les équipes et réguler l'activité avec vigilance, devient les fondamentaux du management.

Une ressource pour manager dans la complexité : la logique systémique

La confrontation entre les éléments de ce contexte, les exigences de changement et la nécessité de mettre à jour les compétences génèrent chez les managers une attente d'équipements méthodologiques, tactiques et relationnels en adéquation avec leurs nouveaux besoins.

Pour y répondre, je propose un nouveau mode de pensée, de communication et d'action, fondé sur la « logique systémique ». Celle-ci constitue une base de raisonnement immuable, quels que soient la singularité des situations, la nature des sollicitations, le type d'organisation, la diversité des contextes.

Elle propose au manager un guide pour accéder à la complexité des systèmes humains sans s'y noyer, car elle s'appuie sur les éléments invariants des relations entre les acteurs afin de les mobiliser dans la direction choisie.

Une démarche originale pour cet ouvrage

J'ai choisi une démarche proche du terrain, dont le socle repose sur des situations auxquelles les managers sont confrontés au quotidien (les situations managériales – SM). Cette approche se différencie volontairement de celles fondées sur des modèles de management théoriques, que ce soit l'exercice du leadership, l'agilité des équipes, l'intelligence collective, l'intégration de la génération Y, la motivation des collaborateurs...

Partant d'une enquête au cours de laquelle trois cents managers d'entreprises diverses ont exprimé un manque de repères dans leur quotidien, j'ai sélectionné quarante situations, propres à toutes les fonctions de management d'équipes, qu'elles soient concentrées ou dispersées, auxquelles ils consacrent près de 90 % de leur activité.

Elles se révèlent d'ailleurs identiques dans la plupart des pays, quelle que soit l'organisation des entreprises.

Je les ai rédigées de façon dense, brève et systémique pour faire gagner du temps au lecteur et tenir compte de sa propre expérience. Des renvois aux différentes situations représentés par le symbole (➤ SM n°) permettent de s'orienter pour en savoir plus.

Ainsi, la pédagogie proposée conduit le manager d'équipe à devenir acteur de sa recherche de cohérence en s'appuyant sur des « processus-repères¹ » qu'il peut aisément adapter aux spécificités de son contexte et aux composantes de sa personnalité.

Une finalité et des contenus appropriés

En vous offrant cet équipement, je cherche à répondre à une question élémentaire mais primordiale :

« Comment vous aider à gérer des situations managériales avec leurs diversités, leurs singularités et leurs complexités, en vous situant hors du champ de l'explication, de l'analyse et des modèles de management ? »

Pour cela je me suis fixé trois objectifs essentiels qui vous permettent :

- d'acquérir de nouveaux outils afin de renforcer vos savoir-faire et savoir être ;
- de mieux aborder les situations actuelles et futures pour favoriser l'adaptabilité de votre équipe ;
- de vous approprier un regard systémique sur l'entreprise, sur vos fonctions, vos responsabilités et vos pratiques de communication.

Cet ouvrage, organisé en six parties, vous propose un parcours à travers les situations managériales (SM) auxquelles vous êtes confronté mais aussi une vision plus générale sur la systémique.

1. Cf. glossaire.

Partie 1 – Étendez vos capacités à communiquer autrement, *pour faciliter vos relations.*

Assurer la qualité de vos messages, tout en vérifiant la façon dont ils sont compris, et vous appuyer sur des tactiques verbales et non verbales pour faire évoluer vos relations et celles de vos interlocuteurs.

Partie 2 – Développez votre agilité dans vos échanges opérationnels, *pour renforcer votre impact.*

Les SM présentées vous entraînent à gérer des situations, en tête-à-tête ou à distance, avec fluidité et efficacité. Elles incitent à la souplesse et à la compréhension, tout en privilégiant une rigueur méthodologique.

Partie 3 – Anticipez vos actions managériales, *pour plus d'efficacité.*

Savoir ce à quoi vous voulez aboutir et y parvenir par une stratégie adaptée, est garant de résultats cohérents. Avant de vous engager dans l'action, acquérir un sens stratégique et structurer votre démarche seront les contreparties positives d'une perte initiale de temps pour en gagner ensuite.

Partie 4 - Gérez vos situations managériales, *pour développer l'adaptabilité de votre équipe.*

La conduite de situations collectives vous oblige à gérer les relations avec des acteurs dispersés, multiculturels et aux enjeux parfois divergents. Vous trouvez ici comment appréhender cette globalité, lui donner du sens et accompagner vos collaborateurs.

Partie 5 – Initiez-vous au regard systémique dans l'entreprise, *pour agir avec efficacité dans la complexité.*

Le regard systémique, appliqué au monde de l'entreprise et focalisé sur le management d'équipe, renforce votre posture managériale.

Vous prenez ainsi le recul nécessaire pour adapter vos pratiques aux nouvelles évolutions.

Partie 6 – Fixez-vous des objectifs personnels, *en vous auto-évaluant*.

Face à vous-même, sans complaisance, appréciez vos comportements en situation d'entretien ou de réunion de natures diverses, puis décidez de vos objectifs de progrès.

Annexes 1, 2 et 3 – Pour alléger la lecture de la partie 5 tout en satisfaisant votre curiosité, trois apports originaux sont présentés :

- les sept péchés capitaux de la communication spontanée ;
- les responsabilités récurrentes du manager ;
- les unités interactives facilitant ou bloquant le dialogue.

Cet ouvrage étant à entrées multiples, n'hésitez pas à consulter les situations proposées au fur et à mesure de vos besoins ; il devient alors un guide opérationnel.

Pratiquer ce nouveau regard dans vos situations managériales doit vous enrichir, ainsi que vos collaborateurs, grâce à une attitude systémique personnelle et opérationnelle.

Je ne doute pas que cet itinéraire singulier vous surprenne.

Saisissez cette opportunité et laissez-vous surprendre !

PARTIE I

ÉTENDEZ VOS CAPACITÉS À COMMUNIQUER AUTREMENT, POUR FACILITER VOS RELATIONS

Cet équipement fondé sur des stratégies systémiques renforce votre savoir-faire et votre savoir être. En vous appropriant progressivement ces nouvelles techniques de communication, vous développerez des échanges de qualité avec les interlocuteurs de culture et d'enjeux différents.

- | | |
|-------|---|
| SM1 – | Renforcer la qualité de vos échanges,
<i>par l'écoute active.</i> |
| SM2 – | Amener un interlocuteur à décider,
<i>par le passage d'une intention de décision à une décision.</i> |
| SM3 – | Réguler des échanges, <i>par une méta-communication.</i> |
| SM4 – | Sortir de discussions difficiles,
<i>par un changement de niveau logique.</i> |
| SM5 – | Gérer les comportements agressifs,
<i>par la transformation d'une contrainte en ressource.</i> |
| SM6 – | Accéder à de l'information pertinente,
<i>par un décryptage.</i> |
| SM7 – | Aider une personne perturbée,
<i>par un recadrage.</i> |
| SM8 – | Faire face à une objection,
<i>par une tactique paradoxale.</i> |

SM1

Renforcer la qualité de vos échanges, *par l'écoute active*

J'ai choisi de présenter en premier cette technique étant donné son caractère transverse et récurrent à toutes les situations managériales. Précisons au préalable que « l'écoute active » n'est pas un but en soi mais un moyen pour faciliter les échanges.

À chaque instant, vous êtes en relation avec différentes personnes, soit en tête à tête, soit à distance.

Pour plus de fluidité et d'efficacité dans vos échanges, je vous suggère de pratiquer « l'écoute active » en vous appropriant trois unités interactives¹ : la reformulation, le silence opérant et la synchronisation non verbale.

Dans une logique systémique, la finalité de l'écoute active n'est pas de comprendre les raisons pour lesquelles une personne a telle intention ou telle émotion. Elle est de lui donner la possibilité d'exprimer ses difficultés, ses préoccupations, ses enjeux, ses tensions et de recueillir des informations essentielles pour progresser vers un objectif commun.

1. Cf. partie 5, chapitre 3.5 « Les échanges entre les personnes sont constitués d'unités interactives ».

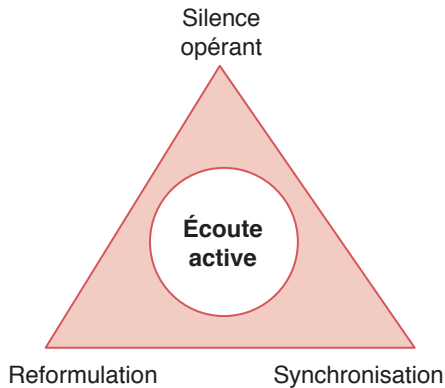


Figure 1.1. La trilogie de l'écoute active

Je vous propose de passer en revue successivement ces trois éléments de l'écoute active.

La reformulation

Elle consiste à faire écho au sens d'un message dans le but de restituer ce qui a été perçu. C'est une interaction élémentaire particulièrement efficace pour faciliter le dialogue. Elle prouve quotidiennement son utilité dans les échanges et se révèle indispensable dans une phase d'écoute et de recueil d'informations.

■ Comment reformuler ?

Reprenez le message de votre interlocuteur en lui restituant ce que vous percevez d'essentiel. Cette sorte de mini-synthèse entraîne un ou plusieurs des effets décrits ci-dessus. Dans la pratique, une phrase introductive précède la reformulation et la rend plus fluide : « *Si je vous ai bien compris...* », « *Vous me dites que...* », « *Je comprends que...* », « *Autrement dit...* », « *Tu penses que...* », « *En d'autres termes...* », « *Vous voulez dire que...* ».

Un aspect particulier : la reformulation du non-verbal

Parfois, des sentiments ou des émotions apparaissent (agitation des membres, visage plus souriant qu'à l'habitude, précipitation du langage, voix particulièrement forte, gestes brusques...). Voici quelques reformulations courantes de ces comportements non verbaux : « *Vous avez l'air satisfait par cette proposition* », « *Vous semblez choqué par ce comportement* », « *Untel semble vous agacer* », « *Vous paraissez en colère après moi* », « *Je vous sens exaspéré par la situation.* »

Un exercice pour vous entraîner

Un manager voit Alice, sa collaboratrice, entrer en trombe dans son bureau. Elle semble stressée et lui dit : « J'ai encore découvert ce matin un nouveau problème dans le service. Je ne comprends vraiment pas Tiphaine. Elle ne m'informe jamais quand elle rencontre une difficulté importante pouvant avoir des répercussions sur le travail des autres. Pourtant, ce n'est pas faute de lui avoir dit de ne pas hésiter à venir me voir. Cela ne peut plus durer, il va falloir que je lui mette les points sur les *i* pour qu'elle comprenne ! » Parmi les trois réactions ci-après du manager, repérez celle qui correspond le mieux à une reformulation :

1. « *Tiphaine t'irrite en faisant de la rétention d'information et, puisque tu l'as déjà prévenue, tu penses qu'elle ne veut pas changer.* »
2. « *Tiphaine te met en colère parce qu'elle ne t'informe jamais sur les problèmes importants pouvant gêner les autres et tu as l'intention de t'en expliquer énergiquement.* »
3. « *Tiphaine t'agace ! Certainement qu'un entretien pour lui mettre les points sur les *i* la ferait changer d'attitude.* »

- La reformulation n° 1 ne traduit que partiellement ce qui est dit. « Elle ne veut pas changer » est une interprétation dans la mesure où Alice n'en a pas parlé. Le risque ici serait qu'Alice réagisse à ce dernier propos et qu'elle soit détournée involontairement de ce qui la tracasse sur le fond.