

Le Connective Manager

Le chemin le plus court vers un dialogue constructif pour chaque professionnel.



Construisons l'avenir.

Editeur responsable : Katty Scheerlinck
Directeur Général d'Unique | Frankrijklei 101 | 2000 Antwerpen

Auteur : Filip Muyliaert
Speech coach & professional speaker
Contact : filip@thecommunicationgroup.be | www.thecommunicationgroup.be

Mise en page : Karen Vandereycken
Images : dreamstime.com

Copyright 2015 © The Communication Group sprl. Aucune partie de la présente publication ne peut être reproduite et/ou éditée par un quelconque moyen électronique ou autre, y compris les systèmes d'informations automatiques, sans l'autorisation écrite préalable de l'auteur, à l'exception de courts fragments cités à titre de références.

N° d'agrément : VL VG. 566/BUO | BRU 00218-406-20121108 - 00218-405-20121108 | WAL
W.INT.031 W.RS.31 W.SO.31

Contenu

Avant-propos.....	5
Qui est le connective manager ?.....	7
1 Connect.....	9
A. Connexion verbale	11
Paraphrasez.....	12
Rendez le dialogue possible.....	12
Exprimez-vous de manière imagée	13
Alignez l'intention et l'impact	13
Evitez l'usage du « oui, mais... »	14
Discutez avec respect	15
B. Connexion non verbale	15
Le Connective Manager accorde toute son attention.....	17
Le Connective Manager remet son sourire à plus tard.....	19
Le Connective Manager donne la bonne poignée de main.....	19
Le Connective Manager décrypte le langage corporel.....	20
2 Explore.....	23
Ecoutez en partant de l'idée que l'autre a raison	26
Les angles morts dans des conversations.....	27
Mettez votre ego de côté.....	28
Co-créez des conversations.....	28
3 Absorb.....	33
Comment traitons-nous les informations ?.....	35
Comment évaluons-nous les messages ?.....	36
Adapter le message au traitement systématique	37
Adapter le message au traitement heuristique.....	38
4 Share	41
Cinq techniques de persuasion « douces » du Connective Manager.....	44
5 conseils supplémentaires pouvant être utiles pour convaincre.....	47
5 Bridge.....	49
Ne recherchez pas un coupable	51
Dissociez l'intention de l'impact	52
Négociez avec vous-même.....	54
Conclusion.....	57

Avant-propos

Cher lecteur, Chère lectrice,

Avez-vous déjà tenté d'évaluer le temps que vous passez à communiquer? Et quel est l'effet que votre communication exerce sur votre collègue, responsable ou collaborateur? Ecoutez-vous activement votre interlocuteur ou détournez-vous souvent votre attention vers votre « esprit de singe » avec des pensées qui vont dans tous les sens?



Il va de soi que la communication verbale et non verbale est fondamentale dans toute collaboration.

Le succès va de pair avec une interaction claire et efficace entre les managers et les clients, les services RH et les collaborateurs. Etre connecté est crucial de nos jours. Et la façon de s'y prendre fait toute la différence.

Filip Muyliaert, speech coach et orateur professionnel nous guide au travers du rituel de la communication dans le but ultime d'instaurer la « confiance » entre les interlocuteurs. Un véritable challenge à l'époque des réseaux sociaux, des boîtes de messagerie saturées et des agendas débordants.

Je vous souhaite beaucoup de succès lors de votre prochaine communication en tant que 'connective manager'.

Katty Scheerlinck
Directeur Général d'Unique



Qui est le connective manager ?

Dans notre société, tout est guidé par les conversations et pour toutes les entreprises, partout à travers le monde, le succès dépend souvent largement de la manière dont les managers interagissent entre eux, avec des clients ou avec des relations d'affaires par le biais de messages et signaux verbaux ou non verbaux.

Le Connective Manager considère une conversation comme un rituel de communication dans le cadre duquel cinq éléments clés occupent une place centrale à tout moment :

- ▶ CONNECT (connecter),
- ▶ EXPLORE (explorer),
- ▶ ABSORB (absorber),
- ▶ SHARE (partager) et
- ▶ BRIDGE (relier).

Grâce à ces cinq éléments clés, le Connective Manager parvient à se connecter véritablement et sincèrement à son interlocuteur ; à afficher un réel intérêt à l'égard de la perspective de pensée de l'autre ; à absorber des informations en faisant preuve d'ouverture ; à convaincre les autres ou à partager des informations de manière constructive ; à rapprocher ses idées et celles de son interlocuteur.

Dans les pages suivantes, nous allons parcourir avec vous ces cinq pièces de puzzle stratégiques de toute conversation percutante.



1 | Connect

Les Managers d'entreprises ont énormément de contacts avec les autres, mènent quotidiennement des conversations, échangent constamment des idées... et pourtant, il semble que nous ne soyons pas toujours capables d'atteindre l'objectif visé par le biais de conversations parce que nous accordons trop peu d'attention aux cinq éléments clés du rituel de communication. Le premier élément est CONNECT. Le Connective Manager se connecte à son interlocuteur de deux manières : verbale et non verbale.

A. Connexion verbale

Nous nous connectons verbalement par l'utilisation que nous faisons de la langue et des mots. Notre aptitude linguistique est possible grâce au gène FOXP2, également appelé le « gène linguistique ». La langue semble être une capacité uniquement humaine, mais à vrai dire, ce n'est pas le cas. Bon nombre de vertébrés sur notre planète possèdent le gène régulateur FOXP2 et sont donc capables de communiquer entre eux.

Le gène FOXP2 est très ancien et l'un de ceux qui s'est le moins altéré au fil de l'évolution de l'homme et de l'animal. Le FOXP2 est crucial pour apprendre à produire des sons : la parole chez l'homme, le chant chez les oiseaux, les signaux d'alerte chez les souris, l'écholocalisation chez les chauves-souris, etc. Même en présence du gène FOXP2, tous ces sons doivent néanmoins être appris. Prenons l'exemple des diamants mandarins. Si ces passériformes – dont la complexité du chant est liée à leur intelligence – ne grandissent pas auprès de leurs congénères, ils ne seront alors jamais en mesure de produire des mélodies. Au sens large du terme, l'aptitude linguistique ne peut se développer qu'en cas de contact avec des pairs.

Le gène FOXP2 ne nous permet pas seulement de communiquer par le langage mais joue également un rôle dans le développement de nos poumons, de nos intestins et ... de notre cœur. Selon les scientifiques, le gène linguistique gouverne également nos émotions. Il n'est donc pas surprenant que la communication verbale ait un impact sur nos sentiments. Vous pouvez faire en sorte que cet impact soit positif grâce à certaines techniques.

Paraphrasez

Il est important que votre interlocuteur ait le sentiment que vous comprenez bien son message, que vous pouvez vous mettre dans sa situation, que vous comprenez ses défis, qu'en d'autres termes, vous comprenez pleinement la réalité contextuelle (dans toute sa complexité) de votre interlocuteur. Dans ce cadre, paraphraser des messages peut s'avérer important pour engendrer de la confiance. Mais le Connective Manager est conscient que le fait de paraphraser offre encore un autre avantage de taille : il vous permet de convertir des « impossibilités » en « possibilités ». Cela peut s'avérer particulièrement utile lorsque vous évoquez des possibilités, des problèmes ou des défis. Dans un tel contexte, vous pouvez transmettre un message avec davantage de motivation ou d'encouragement en étant attentif aux temps de la conjugaison que vous utilisez dans une phrase. Cela signifie concrètement que vous devez discuter des problèmes au temps passé et des opportunités au présent ou au futur (mieux vaut éviter le conditionnel comme « cette solution serait »).

- ▶ « *Je n'ai encore jamais pu atteindre mes objectifs de vente* » devient « *Jusqu'à ce jour, vous n'avez pas encore pu atteindre les objectifs de vente* ».
- ▶ « *Je n'ai pas convaincu cette entreprise de collaborer avec nous* » devient alors « *Vous n'êtes pas encore parvenu à convaincre cette entreprise de collaborer avec nous* ».
- ▶ « *Ce serait fantastique que vous puissiez atteindre les objectifs de vente* » devient « *Ce sera fantastique quand vous atteindrez les objectifs de vente* ».

Rendez le dialogue possible

Nous sommes parfois – et dans certains cas, il le faut – enclins à communiquer des décisions de manière unilatérale. Demandez-vous toutefois toujours au préalable s'il n'est pas plus efficace de rallier votre interlocuteur en créant ensemble les décisions par le biais du dialogue.

« Nous devons davantage miser sur « l'employer branding ». J'ai rédigé quatre points d'action concrets et j'aimerais que vous les mettiez en œuvre à partir de la semaine prochaine. »

Ouverture au dialogue :

« Nous devons désormais plus miser sur « l'employer branding » pour encore davantage convaincre de jeunes managers de venir travailler dans notre entreprise. J'ai quelques idées à ce sujet que j'aimerais mettre sur la table pour entendre vos remarques complémentaires ou suggestions en la matière. »

Exprimez-vous de manière imagée

Supposons que vous expliquiez vos services à un client étranger en anglais et que cette personne veut vous signifier qu'il comprend ce que vous voulez dire, vous allez donc entendre un « *Oh, I see* ». Il y a donc un lien fort entre « voir » et « comprendre ». D'où l'importance du langage visuel. Les mots que vous employez doivent évoquer des images de sorte que l'image que vous avez dans la tête soit également projetée dans l'esprit de votre interlocuteur. La chance que les personnes se souviennent de votre message ou puissent le transmettre – ce qui est essentiel dans le cas de « *l'internal selling* » – est alors bien plus grande.

Essayez d'ailleurs de communiquer via un langage visuel positif. Si vous dites : « *Sur le plan financier, l'avenir s'annonce difficile, mais notre entreprise est tout sauf un navire au bord du naufrage* ». L'intention de l'orateur est de rassurer ses collègues, mais les termes utilisés (difficile, naufrage) évoquent des images négatives.

Alignez l'intention et l'impact

Le Connective Manager sera attentif à aligner l'intention et l'impact en choisissant bien ses mots. Votre intention est ce que vous souhaitez atteindre à terme, tandis que l'impact concerne la manière dont votre

interlocuteur interprète vos mots. Si vous utilisez parfois inconsciemment un langage plus dur, le risque est que le ressenti de votre interlocuteur ne corresponde pas à ce que vous voulez atteindre. Le Connective Manager se pose donc toujours la question : quel est l'impact des mots que j'emploie sur l'autre ?

Notre barometre interne : l'amygdale

L'amygdale, découverte par le neurologue Joseph Ledoux, est un noyau en forme d'amande composé de neurones, situé au centre de notre cerveau. Les expériences émotionnelles sont stockées dans cette région du cerveau. De ce fait, nous sommes par exemple en mesure de réagir via des réflexes, avant même que nous soyons rationnellement conscients d'un danger. Lorsque, dans une conversation, nous utilisons des mots à connotation négative, cela stimule notre amygdale et libère dans notre cerveau des substances chimiques identiques aux substances qui se libèrent lorsque nous nous trouvons dans une situation de danger. Cela freine notre réflexion rationnelle et par conséquent, la conversation ne sera pas bénéfique.

Evitez l'usage du « oui, mais... »

Nous utilisons souvent l'expression « oui, mais » lorsque nous ne sommes pas d'accord avec notre interlocuteur. Si vous dites « Oui, vous avez raison mais, ... », vous voulez en réalité dire que vous ne donnez pas entièrement raison à cette personne. Avec un « oui, mais... », vous vous opposez au message de l'autre.

De ce fait, vous risquez de gaspiller l'énergie de la conversation et que celle-ci évolue en une discussion qui se concentre sur la question de savoir qui a finalement raison ou tort. En fait, « Oui, mais... » est une manière indirecte de dire « Non, car... ». Par contre, si vous commencez votre phrase par « Oui, et... », vous gardez la communication ouverte, créez de nouvelles possibilités, maintenez la conversation constructive et ne rejetez pas les

points de vue de votre interlocuteur. Votre idée n'entre pas en concurrence avec celle de votre interlocuteur, elle la complète.

Discutez avec respect

Un contact verbal entre deux personnes ou plus ne peut porter ses fruits que si l'on fait preuve de respect à tout moment durant la conversation. Souvent, nous enfreignons cette règle de base évidente dans notre communication personnelle. Le Connective Manager se demande à chaque instant de la conversation : mon interlocuteur croit-il que je le respecte ?

Lorsque vous avez l'impression que votre interlocuteur a des doutes à ce sujet en raison du message que vous lui transmettez oralement, il est primordial de regagner sa confiance à temps par le biais de la négation (communiquer sur ce que vous ne voulez pas) et de la confirmation (communiquer sur ce que vous voulez vraiment).

- ▶ **Négation** : Je ne veux évidemment pas dire que je ne respecte pas votre travail ni vos efforts.
- ▶ **Confirmation** : J'estime que vos prestations ont réellement fait la différence.

B. Connexion non verbale

Nos conversations sont multidimensionnelles : elles ne se déroulent pas seulement au niveau verbal mais aussi au niveau non verbal. Même à l'époque des ordinateurs, des messages textuels, des e-mails ou des vidéoconférences, il demeure nécessaire de s'observer mutuellement tout en communiquant. Tout comme l'écoute est capitale pour décoder des messages verbaux, l'observation des interlocuteurs est vitale pour comprendre le langage corporel - souvent de manière inconsciente.

Notre cerveau se compose de différentes parties et l'une d'entre elles, le cortex préfrontal situé dans la partie antérieure de notre cerveau, joue un rôle dans les fonctions cognitives et émotionnelles telles que la prise de décisions, la planification, le comportement social ou la maîtrise des impulsions.

En 1926, Constantin von Economo (1876-1931), un psychiatre et neurologue autrichien d'origine grecque, fit une découverte fascinante : les voies neuronales du cortex préfrontal s'étendent littéralement jusqu'à la région de notre estomac. Ces connexions, relativement méconnues dans la littérature scientifique, forment l'un des réseaux les plus actifs de notre corps et gouvernent nos réactions et nos émotions à partir de signaux socialement pertinents que nous absorbons à partir du monde extérieur, p. ex. le langage corporel, le son de la voix, les connotations par l'utilisation de certains termes, etc. Ces réseaux cerveau-estomac sont les principaux guides de notre instinct.

En psychologie cognitive, nos processus de réflexion et notre corps sont strictement distincts les uns des autres. Le neurologue néerlandais Dick Swaab a publié en 2010 le best-seller scientifique populaire « Nous sommes notre cerveau ». Aujourd'hui, les partisans de ce qu'on appelle « *l'embodied cognition* » étendent cette théorie et pensent que nous ne sommes pas seulement notre cerveau mais aussi le reste de notre corps. C'est pourquoi nos membres révèlent également des choses sur le fonctionnement de notre cerveau et sur nos pensées et perceptions. C'est aussi la raison pour laquelle le Connective Manager est également formé à comprendre et interpréter le langage corporel et les émotions qui y sont liées.

Les pensées et les émotions sont contrôlées par le cerveau et sont à la base de chaque mouvement musculaire du visage et de chaque mouvement de notre corps. Toute réaction du corps est une conséquence directe de l'activité cérébrale et nous révèle donc quelque chose sur nous-mêmes et sur la manière dont nous nous sentons à un moment donné. Mais les émotions peuvent également être masquées : durant une conversation, nous pouvons sourire à l'autre mais en même temps ne pas nous sentir satisfait des idées abordées lors de celle-ci. Il y a parfois une différence entre ce que quelqu'un dit et ce que quelqu'un montre pendant la conversation. Le Connective Manager est en mesure de décrypter ce code, qui est intégré dans notre langage corporel, et de découvrir les signaux qui tentent de masquer ces émotions. Voici quelques conseils sur la manière dont le Connective Manager se connecte de manière non verbale.

Le Connective Manager accorde toute son attention

La distance subjective entre deux personnes est déterminée par divers facteurs. Si par exemple la conversation porte sur un sujet qui est pertinent pour votre interlocuteur, la distance psychologique entre vous et cette personne est alors très faible. Le langage corporel joue également un rôle dans cette impression de distance. En étant totalement attentif, vous réduisez cette distance et faites preuve de respect. Le fait d'être véritablement attentif et d'être pleinement « dans l'instant » donne davantage de charisme au Connective Manager.

Cependant, être profondément attentif constitue un grand défi pour notre cerveau parce que celui-ci est programmé pour accorder une attention particulière à de nouveaux stimuli – une propriété de notre cerveau qui, pour nos ancêtres, était cruciale afin de survivre.

Vous est-il déjà arrivé, lors d'un événement de networking, de parler avec une personne et que celle-ci commence subitement à balayer la salle du regard et à observer d'autres personnes autour de vous ? A ce moment, vous réalisez que celle-ci ne vous écoute plus. Il est alors difficile de faire semblant d'être attentif et d'écouter. Les gens se rendent souvent vite compte que leur interlocuteur est « déconnecté » de la conversation.

L'attention est un bien qui a ses limites

Supposons : vous êtes en train de conduire, vous ne savez pas précisément où vous êtes et vous essayez de rechercher la bonne rue. Il y a de grandes chances que vous baissiez le volume de la radio, simplement pour pouvoir vous concentrer davantage. Lorsque nous atteignons les limites de notre attention, nous agissons de la sorte.

Une autre raison pour laquelle être attentif demande un effort est que nous vivons dans un monde où l'on communique via de multiples médias à la vitesse de la lumière. En raison du flux constant de stimuli, particulièrement renforcé par les réseaux sociaux, notre attention

est souvent détournée et nous nous entraînons à absorber des impulsions qui changent sans cesse. En fait, nous sommes en train de nous reprogrammer en êtres qui communiquent parfois de manière fragmentaire. Et de nous connecter.

Votre cerveau dissimule des informations...

L'écrivain américain Linda Stone décrit le comportement de personnes qui interagissent comme suit : « *continuous partial attention* ». Un état permanent entre à moitié attentif et à moitié distrait. En effet, nous filtrons quasiment en permanence. Ce filtre d'attention n'est pas nécessairement négatif. Plus encore, il s'agit d'une prouesse majeure dans l'évolution humaine : pour pouvoir survivre, nous pouvons uniquement accorder de l'attention aux choses qui sont pertinentes à ce moment précis. Essayez un peu d'appeler un chien qui est en train de flairer quelque chose. Pour un chien, une odeur se situe bien plus haut que le son sur l'échelle de l'attention. Par conséquent, il ne sera pas simple d'attirer l'attention du chien. Le cerveau humain a également évolué de telle manière que nous ne sommes pas attentifs (et nous ne gâchons donc pas d'énergie à cette fin) aux choses non pertinentes (en apparence parfois). Nous pouvons donc dire que notre cerveau nous cache ainsi parfois des informations. Cela signifie que nous avons en réalité toujours un « angle mort » cognitif : nous ne savons pas à côté de quelles informations nous passons parce que notre cerveau est capable de faire totalement abstraction des choses qui ne sont pas prioritaires – même si ces choses se déroulent juste sous notre nez. Cet aveuglement est également encore renforcé par la manière dont nous écoutons : la raison pour laquelle nous écoutons a une grande influence sur les informations que nous entendons (et n'entendons pas) finalement.

Le Connective Manager remet son sourire à plus tard

Un sourire peut représenter un signal fort de sympathie, de solidarité et de confiance. Mais ce sourire doit être sincère. Pour paraître plus authentique, le Connective Manager diffère son sourire d'un peu plus d'une seconde. Il établit d'abord un contact visuel suffisant et commence seulement à sourire lorsqu'il prononce ses premiers mots. Au premier abord, cela semble être un détail absurde mais cela rend son sourire plus authentique et plus crédible, et donne à l'interlocuteur un plus grand sentiment de connexion.

Le Connective Manager donne la bonne poignée de main

La première illustration d'une poignée de main a été découverte sur une fresque égyptienne datant d'environ 2.800 av. J.-C. Encore aujourd'hui, la poignée de main représente, dans le monde et dans de multiples cultures, une donnée fondamentale en communication et souvent aussi le premier contact physique avec un interlocuteur. La durée de la poignée de main et la fermeté ressentie ont souvent un impact sur le sentiment de la personne avec laquelle nous communiquons.

Le but sous-jacent à la poignée de main est de gagner la confiance mutuelle. Le Connective Manager ne broie pas les os de son interlocuteur mais n'a pas la main molle. Il glisse sa main suffisamment loin vers l'avant, ce qui permet à l'autre de saisir toute sa main et pas uniquement ses doigts. Lorsque les paumes des mains se touchent, cela dénote un sentiment d'ouverture et de confiance. Lorsque vous inclinez légèrement votre main vers le bas, la main de votre partenaire vient se placer en haut. Il s'agit d'une position dominante et vous donnez ainsi à l'autre l'impression qu'il est « aux commandes » et il se sentira plus à l'aise. Durant une poignée de main entre deux inconnus, il y a souvent échange des noms. Dans ce cas, le Connective Manager répètera le nom de son interlocuteur durant la poignée de main, ce qui donne à ce dernier le sentiment d'être reconnu.

Ne sous-estimez pas l'importance d'une bonne poignée de main. Patti Wood, une experte américaine du langage corporel, a démontré via une enquête, qu'une poignée de main parfaite suscite autant de confiance qu'une bonne conversation de trois heures. Selon Patti Wood, la poignée de main idéale est une poignée ferme qui donne une impression de puissance et de dynamisme, avec la bonne durée de contact visuel et une prise complète. La main est sèche, pouce vers le haut et la pression de la main équivaut à celle de l'autre, voire un tout petit peu plus forte.

Le Connective Manager décrypte le langage corporel

Detecter le stress et l'anxiété

Le stress et l'anxiété peuvent s'exprimer de diverses manières. Des mouvements nerveux des jambes, se mordiller les lèvres, s'enlacer les mains, jouer avec ses cheveux ou se frotter le front. Il s'agit de plusieurs indicateurs manifestes de stress, d'inconfort ou d'anxiété. Les expressions du visage sont également une source importante d'informations durant une conversation. Le cerveau humain est capable de lire et d'interpréter des expressions du visage en 17 millisecondes – sans que notre interlocuteur en ait conscience.

Prenons comme exemple le fait de toucher ses joues ou son visage en général. Les gens font souvent cela pour tenter de dissimuler un sentiment de nervosité ou d'irritation. Nos joues se composent de nombreuses terminaisons nerveuses. Donc, si nous stimulons cette région de notre visage, cela élimine la pression dans notre cerveau limbique – traditionnellement le cerveau émotionnel par excellence. En effet, c'est finalement généralement le but inconscient du langage corporel : trouver un moyen de chasser des sentiments (négatifs) de quelque nature que ce soit. Nous faisons cela par le biais de frottements, de mouvements, de gratouilles, etc. Dans le jargon, ces actions s'appellent les « signaux de pacification ».

Encore un autre exemple : les contacts avec la nuque. Lorsqu'une personne se touche la nuque pendant qu'elle parle, c'est souvent un fort signal qui trahit un stress ou une confiance en soi réduite. Cela peut également être un signe que le cerveau ressent un sentiment d'opposition ou d'émotion négative. Les contacts avec la nuque sont souvent sous-estimés sur le plan du langage corporel, mais souvent, ce type de comportement est un signal très clair et fiable que la personne ne se sent plus à l'aise dans la conversation.

Interpréter des signaux de pacification et d'intention

Se frotter, se gratter, bouger : ce sont des exemples de signaux de pacification en réaction à des sentiments de stress, d'angoisse ou de malaise. Le Connective Manager s'interrogera sur les raisons de ces signaux non verbaux. Il examinera également quelle partie du corps est touchée : plus le stress est important, plus les parties supérieures du corps seront concernées, comme la nuque ou le visage. Mais le Connective Manager tient également les jambes et les pieds à l'œil : lorsque vous êtes en train de discuter avec quelqu'un et que ses pieds forment par exemple un L (un pied dirigé vers vous et l'autre éloigné), cela peut indiquer que cette personne souhaite en réalité clore la conversation ou être ailleurs. La forme en L est dans ce cas un signal manifeste d'intention.

Détecter une menace ou de l'angoisse

Au cours d'une conversation, lorsqu'une personne reste assise (ou debout) de manière soudainement immobile, c'est souvent un signe que cette personne se sent menacée par la conversation ou éprouve une certaine forme d'angoisse.

Les couleuvres simulent la mort

L'immobilisme en cas de danger est typique dans le règne animal : les animaux stoppent tout mouvement pour ne pas attirer l'attention de l'agresseur. Certains font même semblant d'être morts, comme les couleuvres, les hamsters, les caméléons de Jackson ou les chauves-souris.

Lorsque les mains de votre interlocuteur s'arrêtent tout à coup de bouger alors qu'il est en train de s'exprimer, cela indique souvent un changement d'émotion ou un sentiment de distance, de méfiance ou d'incompréhension. Tout changement dans un comportement habituel des mains – plus ou moins de gestes, des mouvements anormaux – est un signal de changement d'émotion. Le Connective Manager est attentif à ces changements et tente de découvrir quelle émotion en est à l'origine.

En règle générale, les bras croisés sont également considérés comme une attitude défensive (du point de vue de notre évolution, c'est d'ailleurs considéré comme une protection de nos fonctions vitales en cas de menace). Au cours d'une conversation, certaines personnes dégagent leurs bras et les font disparaître sous la table. Cela désigne souvent une attitude subtile de protection : protéger le corps sans faire preuve de provocation.

Le Connective Manager veillera donc toujours, lors d'une conversation, à ce que ses mains soient visibles pour éviter un sentiment de méfiance chez l'interlocuteur. Notre cerveau considère d'ailleurs les mains comme faisant partie intégrante du processus de communication. Lorsque celles-ci ne sont pas suffisamment visibles, cela génère un sentiment de méfiance. Certaines personnes parlent ou se baladent avec les mains dans le dos par exemple. Cela n'exprime pas tellement de l'angoisse mais plutôt de la domination. Tout comme les mains entrelacées, nous appelons également cela l'effet cobra : cela traduit aussi un sentiment de puissance, de domination ou de confort.



2 | Explore

Le Connective Manager croit qu'il y a une date de fraîcheur associée à ses idées, connaissances et vérités. Les faits évoluent très rapidement dans notre monde. Autrefois, nous étions convaincus que la Terre était le centre de l'univers. Cette vision du monde géocentrique d'Aristote fut contestée par Copernic quelque 1.800 ans plus tard. En 1930, nous pensions que Pluton était une planète à part entière mais en 2006, Pluton fut reclassée en tant que « planète naine ». Pendant de nombreuses décennies, nous avons cru que le brontosauire était un dinosaure ordinaire, mais aujourd'hui, nous appelons cet animal – qui vivait sur terre il y a environ 150 millions d'années – un apatosauire. Et qui aurait pu penser il y a peu que les dinosaures avaient très probablement des plumes ?

Ce ne sont que quelques exemples de la manière dont nous interprétons et nommons différemment la réalité au fil du temps. Suite à la croissance exponentielle des connaissances scientifiques, nous accédons aujourd'hui tous bien plus vite à de nouvelles connaissances et à une nouvelle réalité.

Il en va de même avec les conversations : votre vision actuelle peut se révéler incomplète demain ou tout simplement dépassée. Seulement, nous avons parfois beaucoup de mal à l'accepter. Ce n'est pas le cas du Connective Manager. Tout comme les explorateurs des 15ème et 16ème siècles ont parcouru le monde, le Connective Manager tente de découvrir la vision de son interlocuteur, de la comprendre et de l'accepter. Mais pour y parvenir, ses capacités d'écoute sont capitales.

Faites votre auto-analyse

Si vous souhaitez être mieux à l'écoute, vérifiez à quels moments vous n'avez pas été bon auditeur. Essayez donc à l'avenir d'être plus attentif à votre capacité d'écoute dans pareils moments.

Moins vous parlez, plus vous en apprenez sur les autres. Cela semble logique mais souvent, les gens ressentent l'inverse : plus ils parlent, plus ils pensent avoir saisi quelque chose concernant leur interlocuteur. Le fait de dominer la conversation génère souvent le faux sentiment qu'il s'agissait d'un échange intéressant d'informations et d'idées. Certains pensent qu'exprimer des idées personnelles représente une formidable « *learning experience* ». Rien n'est moins sûr évidemment. Un deuxième élément fondamental pour avoir des conversations constructives est « D'EXPLORER » à l'aide de questions.

Ecoutez en partant de l'idée que l'autre a raison

La plupart des gens écoutent tout en ayant un but précis en tête : rechercher des arguments, des solutions, se forger une opinion personnelle, exprimer des visions, etc. Pratiquement tout le monde écoute dans l'intention de dire soi-même quelque chose lorsque l'interlocuteur a fini de s'exprimer.

Deux personnes qui, en apparence, ont une conversation font souvent un monologue dans la pratique. C'est par exemple un phénomène particulièrement typique lors de discussions. Pourtant, ce schéma négatif peut être brisé par une façon simple mais forte et radicale d'écouter : écoutez votre interlocuteur en partant du principe que vous serez d'accord avec les déclarations mises sur la table. Ecoutez en partant de l'idée que l'autre a raison. C'est la manière la plus rapide d'admettre et d'absorber de nouvelles idées. Ce mode d'écoute est appelé « *peak listening* » en anglais.

N'écoutez pas votre « esprit de singe »

Selon les enseignements de Bouddha, des singes ivres qui sautillent, crient, hurlent et fulminent sans cesse occupent notre monde de pensée. Ils font cela pour attirer l'attention. Dans notre tête, nous passons souvent d'une pensée à l'autre au cours d'une conversation et nous nous posons des questions telles que : que va-t-il penser de moi ?, serai-je capable de conclure cette vente ?, quand vais-je répondre à ces vingt e-mails ?, qui va chercher les enfants ce soir ?, etc. Ce raffut mental détourne constamment notre attention durant une conversation - sans que nous en soyons toujours conscients. Par conséquent, nous sommes pratiquement contraints de nous concentrer sur notre point de vue, nos priorités, nos idées ou nos objectifs. Lorsqu'au cours d'une conversation, vous écoutez votre « esprit de singe », vous n'entendez donc qu'une partie de ce que votre interlocuteur vous raconte. Cela conduit alors souvent à des malentendus et à des discussions. Un conseil pour éviter cette situation : répétez dans votre tête les mots de votre interlocuteur pendant qu'il est en train de parler.

Les angles morts dans des conversations

Lors de débats ou de discussions difficiles, il y a souvent un fossé entre la manière dont vous et votre interlocuteur percevez la réalité. Nous ne percevons pas toujours ce que l'autre perçoit et c'est justement cet aveuglement qui rend parfois des conversations compliquées. Nous pensons souvent que notre interlocuteur voit le même film que nous, qu'il ressent la même chose que nous et qu'il pense comme nous. Lorsque ce n'est pas le cas, nous tentons alors de le convaincre que nous avons raison. Il est scientifiquement prouvé que, durant ce type d'argumentaire, nous libérons davantage de dopamine dans notre corps. La dopamine est une sorte de neurotransmetteur qui joue un rôle essentiel lorsque nous ressentons du plaisir, de la reconnaissance ou de la joie. Donc, gagner ou essayer de gagner dans une conversation nous donne un sentiment positif. Mais ce n'est pas toujours le cas pour notre interlocuteur. Partir du principe que votre interlocuteur pense comme vous est un

exemple d'angle mort dans une conversation. L'art consiste à apprendre à percevoir « dans notre esprit » ce que l'autre voit. Un autre exemple d'angle mort est notre conviction évidente que nous retenons le message de notre interlocuteur. Il ressort d'une étude que les gens « extraient » en moyenne toutes les 12 à 18 secondes d'une conversation ce que l'autre a dit afin de l'intégrer. Mais nous intégrons et retenons souvent ce que nous pensons que cette autre personne a dit. Cela vient du fait que notre dialogue interne résonne plus fort que le message de notre interlocuteur. Le Connective Manager tente de contrer cela en mettant son ego de côté, en mettant les questions adéquates sur la table et en rentrant ainsi dans une véritable « *learning conversation* ».

Mettez votre ego de côté

Lors d'une conversation, nous avons tendance à interrompre les autres et à livrer notre propre histoire. En interrompant quelqu'un, vous envoyez le signal que ce que vous dites est plus intéressant que le message de votre interlocuteur. Un bon auditeur n'interrompt pas. Mieux encore : Le Connective Manager se laisse interrompre. Si vous sentez en effet que votre interlocuteur souhaite reprendre la conversation, raccourcissez vos phrases, faites des pauses de temps en temps et donnez ainsi l'occasion à l'autre de vous interrompre. Par définition, interrompre n'est pas bien mais en vous interrompant vous-même, vous captez de cette manière plus d'informations sur l'autre et vous avez toutes les occasions nécessaires pour étudier votre interlocuteur.

Co-créez des conversations

En posant des questions lors de conversations, le Connective Manager stimule l'engagement et co-crée des conversations. Peut-être posons-nous des questions à l'heure actuelle mais nos questions prennent parfois la forme d'une affirmation que nous posons : « *statements in disguise* ». Lorsque vous tombez dans un tel schéma de conversation, vous mettez inconsciemment l'accent sur votre propre message. Poser les bonnes questions est donc capital pour garder la conversation ouverte et constructive. Voici quelques types de questions que le Connective Manager maîtrise sans problème.

Glaner de précieuses informations à l'aide de questions d'exploration

Grâce aux « questions d'exploration », vous êtes en mesure de mieux comprendre la façon de penser et la vision de votre interlocuteur et vous vous placez au second plan durant la conversation. Ce sont des questions ouvertes – auxquelles on ne peut répondre par un simple « oui » ou

« non » - qui vous donnent la possibilité d'explorer le monde de l'autre à l'aide d'affirmations invitant à des questions. Imaginez que vous voulez directement clarifier une question précise, une question à laquelle on répond par oui ou non est dans ce cas effectivement intéressante. Si vous demandez : « Etes-vous d'accord avec l'approche pratique de ce projet ? », vous pouvez alors apprendre par cette question de type oui ou non si des doutes subsistent éventuellement. Votre interlocuteur est en effet « poussé » à répondre par oui ou non.

Des questions d'exploration sont en revanche moins directes, mais vous donnent la possibilité de récolter des informations sur votre interlocuteur.

- ▶ **Affirmation 1** : Nous devons davantage miser sur le marketing via les réseaux sociaux pour augmenter nos chiffres de vente.

Question d'exploration 1 : Selon vous, quelles actions en ligne contribueraient le mieux à une augmentation sensible de nos chiffres de vente ?

- ▶ **Affirmation 2** : Nous devons améliorer la satisfaction de notre clientèle.

Question d'exploration 2 : Quels sont, selon vous, les résultats que nous obtenons sur le plan de la satisfaction de la clientèle ?

- ▶ **Affirmation 3** : Je trouve que la satisfaction de notre clientèle est particulièrement faible.

Question d'exploration 3 : Pourquoi pensez-vous que la satisfaction de notre clientèle est si faible ? Comment remarquez-vous cela ?

Les questions commençant par « comment », « que », « pourquoi » ou « quel(le) » sont des questions typiques d'exploration. Grâce à ces questions, vous avez moins la parole, mais – aussi paradoxal que cela puisse paraître – vous avez le contrôle de la conversation parce que vous déterminez la direction de la conversation.

Faites des compliments a l'aide d'une question d'exploration

Vous pouvez aussi utiliser des questions d'exploration pour faire un compliment à quelqu'un. Au lieu de dire « c'est une brillante idée », vous pouvez encore augmenter l'amour-propre de votre interlocuteur en posant une question débutant par « comment » :
« Comment avez-vous abouti à cette brillante idée ? »

Concentrer les discussions sur des solutions par le biais de questions orientées solution

Lorsqu'au cours d'une conversation, nous devons aboutir à une solution dans le cadre d'un problème spécifique, nous avons alors tendance à poser des questions selon le principe de cause à effet. Dans notre mode de pensée occidental, nous utilisons souvent ce modèle afin de comprendre le monde qui nous entoure. Ce modèle révèle particulièrement son utilité lorsque des problèmes évidents sont reliés un à un à des causes sans équivoque, comme par exemple en cas de problème mécanique sur une machine.

Dans le cadre de conversations, ce modèle de cause à effet présente un inconvénient substantiel : on se concentre fortement sur le problème lui-même. Par le biais de questions orientées solution, le Connective Manager invite toutefois son interlocuteur à réfléchir à la manière qui permettrait d'améliorer l'avenir et aux étapes à réaliser afin d'aboutir à des améliorations et à des solutions.

- ▶ A quoi ressemblerait votre journée de travail si nous parvenions à résoudre ce problème ?
- ▶ Que feriez-vous différemment si ce problème disparaissait ?
- ▶ A quoi verriez-vous que le problème est résolu ?
- ▶ Comment réagiraient vos clients si ce problème était résolu ?

Motiver votre interlocuteur a l'aide de questions d'echelle

Les questions d'échelle se concentrent sur le progrès, la motivation et la confiance. Vous pouvez parfaitement introduire ces questions un certain temps après une conversation comprenant des questions orientées solution. Lors de questions d'échelle, le principe est que le Connective Manager demande à son interlocuteur de mettre la situation sur une échelle, par exemple de 1 à 10.

« Lorsque la situation idéale correspond à une valeur de 10 et la plus mauvaise à une valeur de 1, à quel niveau nous trouvons-nous à l'heure actuelle ? »

Vous pouvez faire suivre ces questions par des questions supplémentaires telles que : comment parvenez-vous à ce chiffre ?, que doit-il se passer pour gagner un point de plus ?, quelle valeur souhaitez-vous atteindre en fin de compte ? La plupart des gens estimeront que le monde idéal ayant une valeur de 10 n'existe probablement pas, mais qu'il est possible d'atteindre une valeur de 7 ou de 8 par exemple.

Motivez par inversion

Lorsque vous voulez motiver votre interlocuteur afin qu'il examine la situation d'un point de vue positif, ne posez pas de questions d'échelle de « 1 à 10 » mais de « 10 à 1 ».

Remettre en question l'evidence par le biais de questions fondamentales

Les questions fondamentales sont des questions portant sur des sujets dont tout le monde considère la signification évidente sur le plan du contenu. En posant une question fondamentale, vous permettez à votre interlocuteur de réfléchir de manière approfondie au sujet.

- ▶ **Affirmation** : « Nous avons besoin d'innover davantage. »
Question fondamentale : « Pouvez-vous décrire ce qu'innover signifie pour vous ? »
- ▶ **Affirmation** : « Nous devons davantage miser sur le travail d'équipe. »
Question fondamentale : « Qu'entendez-vous précisément par travail d'équipe ? »
- ▶ **Affirmation** : « Je souhaite un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle. »
Question fondamentale : « Pour vous, que signifie concrètement l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle ? »



3 | Absorb

Le philosophe anglo-autrichien Sir Karl Popper (1902-1994) estimait que nous ne pouvions jamais être sûrs de rien. La seule façon d'infirmer la validité d'une théorie était de recourir au processus de ce qu'il appelait la « réfutabilité » : définir la vérité comme étant incorrecte. Cependant, lors de conversations, nous faisons souvent l'inverse : nous recherchons instinctivement des informations qui confirment nos idées ou sentiments. Cette tendance s'appelle « *confirmation bias* » en anglais et remonte à la surface de diverses manières.

Notre première impression ou nos décisions antérieures sont par exemple déterminantes pour l'absorption ou non de nouvelles informations. Notre vision et notre perspective orientent largement la manière dont nous écoutons les autres et absorbons des informations. Nous sommes surtout attentifs aux messages qui renvoient à notre propre réflexion. Par conséquent, nous ignorons d'éventuels contre-arguments, nous percevons les messages des autres à travers un filtre et nous tirons parfois de fausses conclusions au cours de la conversation.

Comment traitons-nous les informations ?

En règle générale, nous traitons les informations de deux manières : par traitement systématique ou par traitement heuristique.

Traitement systématique des informations

Lorsqu'une personne veut analyser un rapport dans le détail, elle recourt au traitement systématique : l'analyse critique du contenu. Cette personne est alors principalement influencée par les informations analytiques (faits avérés) et une argumentation convenable.

Prenons l'achat d'une maison comme exemple. En général, un tel achat n'est pas une décision impulsive, c'est un choix délibéré où divers facteurs sont mis dans la balance : l'état de la maison, son prix, sa situation, etc. En d'autres termes, nous traitons des informations clés sur cette maison de manière systématique afin de poser le bon choix. Encore un autre exemple : supposons que vous devez subir une opération du cerveau. Vous ne choisirez évidemment pas le médecin le plus séduisant physiquement. Au contraire, vous vous renseignerez bien au préalable, évaluerez toutes les informations de manière critique et puis seulement, vous prendrez une décision et choisirez qui réalisera l'opération. Vous prenez cette décision en traitant les informations de manière systématique.

Traitement heuristique des informations

Le traitement heuristique des informations signifie que nous nous basons sur des décisions rapides et nous laissons guider par ce que nous appelons des signaux périphériques (et souvent d'ordinaire peu pertinents). Prenons à nouveau l'exemple du rapport. Lorsque nous traitons des informations de manière heuristique, nous serons surtout attentifs au nombre de pages, à la réputation de l'auteur, à la conception du rapport, etc. Via les signaux périphériques, nous tentons donc de nous faire rapidement une idée de la qualité du rapport.

Comment évaluons-nous les messages ?

Traiter des informations est une chose, évaluer des messages en est une autre. Les facteurs permettant d'évaluer un message, que ce soit par traitement systématique ou heuristique des informations, sont la motivation et parfois aussi la capacité de la personne.

Motivation

Lorsque la motivation de la personne à bien évaluer le message est élevée, cette personne évaluera alors généralement le message par traitement systématique des informations. Lorsque la motivation est faible, l'évaluation se fera par traitement heuristique. La conclusion est évidente, mais la question est naturellement : qu'est-ce qui définit si sa motivation est élevée ou faible ?

L'un des principaux aspects est l'importance perçue du message. Votre interlocuteur sera davantage motivé à analyser votre message de manière critique (traitement systématique) s'il est convaincu qu'il est primordial de bien comprendre ces informations.

Prenons l'achat d'un livre par exemple. Nous ne considérons pas qu'il s'agisse d'une décision cruciale, donc, nous procédons souvent à l'achat sur la base du traitement heuristique des informations : la popularité du livre, sa couverture, le résumé, etc.

Capacité

Outre la motivation, il y a également une autre raison qui définit la manière dont un message est évalué : votre capacité à évaluer celui-ci.

Il peut par exemple s'agir de votre capacité intellectuelle. Si vous écoutez une conférence sur le formalisme de Feynman-Kac, il y a de grandes chances que vous ne compreniez pas ce dont parle l'orateur. Cela ne nous apprend toutefois rien sur vos capacités intellectuelles. Cela veut simplement dire que vous n'êtes intellectuellement pas en mesure de comprendre le message car vous n'avez aucune connaissance à propos de cette formule mathématique. Donc, si vous souhaitez évaluer la qualité de cette présentation, vous devrez vous fier aux signaux périphériques tels que le style de présentation de l'orateur, le professionnalisme des diapositives, l'assurance que dégage l'orateur, etc. En d'autres termes, vous opterez pour le traitement heuristique des informations.

Il se peut aussi que votre capacité à évaluer un message soit influencée par des facteurs externes, comme par exemple l'urgence. Si nous devons rapidement décider si un rapport est bon ou non et que nous sommes pressés par le temps, nous nous baserons également sur des signaux périphériques, par exemple, le rapport provient-il d'une source fiable ?

Nous pouvons donc conclure que la motivation et la capacité sont deux facteurs essentiels qui définissent la manière dont les gens évalueront un message.

- ▶ Lorsque la motivation et la capacité sont faibles, votre interlocuteur se basera alors sur les signaux périphériques pour évaluer votre message (nombre d'arguments, méthode de présentation, perception qu'il a de vous...).
- ▶ Si la motivation et la capacité de votre interlocuteur sont élevées, il aura beaucoup de mal à analyser et évaluer votre message, et donc à émettre un jugement sur la base d'un traitement systématique.

Adapter le message au traitement systématique

Avant ou pendant la conversation, le Connective Manager se posera la question suivante : mon interlocuteur traitera-t-il les informations de

manière systématique ou heuristique ? Si la réponse est « systématique », le Connective Manager sera attentif - en particulier au cours de discussions lors desquelles l'autre doit être convaincu - à présenter les deux côtés de la médaille.

Si un message expose uniquement les côtés positifs d'une question, les gens seront enclins à penser que l'on cache délibérément des informations. Ils seront donc davantage sceptiques à l'égard de votre message. Même si le message est positif, le Connective Manager nuancera son récit en reprenant un minimum d'informations négatives dans son argumentation. Mais il franchit encore une étape supplémentaire : durant la conversation, il réfutera lui-même ces informations négatives en avançant des contre-arguments. Son interlocuteur a ainsi le sentiment que le message est plus complet, plus sincère et plus correct, parce que les deux côtés de la médaille ont été mentionnés lors de la conversation. Le Connective Manager évitera toutefois de débiter la conversation par des informations négatives sinon, son interlocuteur aura moins tendance à absorber le message. Commencer par des informations négatives peut mener à une opposition mentale de votre interlocuteur.

La cause étant le « biais de confirmation » : une fois que votre interlocuteur s'est fait une opinion, il a tendance à conserver celle-ci tout au long de la conversation. Donc, si sa première idée était négative, il y a de grandes chances qu'il adopte une attitude défensive dès le début de la discussion et qu'il conserve également cette attitude durant toute la conversation - même si les nouvelles informations que vous avancez sont positives.

Adapter le message au traitement heuristique

Lorsque le Connective Manager soupçonne que son interlocuteur traitera les informations de manière heuristique, il accordera alors plus d'attention aux aspects périphériques du message. Il peut par exemple s'agir de la longueur de son message ou du nombre d'arguments qu'il avance.

Le livre « The Elaboration Likelihood Model of Persuasion » (1984), écrit par les Professeurs John Cacioppo et Richard Petty, pose l'affirmation suivante : « Les personnes qui traitent des informations de manière heuristique seront plus vite convaincues si votre message contient davantage d'informations ou d'arguments, parce qu'elles concluront à partir de ces signaux périphériques que le message est plus percutant et contient plus de vérités ».

Imaginons que vous vouliez acheter un dictaphone en ligne. Cette décision n'est probablement pas importante d'un point de vue stratégique et donc, vous traiterez les informations dont vous disposez de manière heuristique pour aboutir à cette décision. Si vous atterrissez sur une page Internet vous donnant une description technique détaillée d'un dictaphone précis, vous serez alors enclin à conclure que celui-ci obtient d'excellents résultats en termes de qualité. Vous jugerez les dictaphones brièvement décrits comme étant moins bons sur le plan de la qualité. Donc, la longueur des descriptions peut influencer votre choix.

Outre le nombre d'arguments, il existe un autre signal périphérique, par exemple, la fluidité de la discussion menée par le Connective Manager, le choix pertinent des termes utilisés, le contact visuel, etc. Ce sont également des signaux périphériques susceptibles d'influencer son interlocuteur afin de juger positivement le message par traitement heuristique.



4 | Share

Selon le Professeur français Dan Sperber, de la Central European University à Budapest, notre cerveau a évolué de manière à pouvoir convenablement nous épauler lors de discussions et d'argumentations. A mesure que nos ancêtres ont commencé à communiquer entre eux de manière plus évoluée, l'importance de la force de persuasion a également augmenté.

Le danger d'une discussion en vue de convaincre autrui est hélas que nous tentons souvent d'avoir raison et notre cerveau se concentre alors à 100 % sur la recherche d'arguments percutants. Le Connective Manager essaye de ne pas se laisser tenter par cela et se pose des questions telles que « Qu'est-ce que je souhaite obtenir pour moi-même dans cette conversation », « Qu'est-ce que je veux atteindre pour mon interlocuteur ? » et « Comment vois-je la relation avec mon interlocuteur après la conversation ? ».

Du fait que le Connective Manager se pose consciemment ces questions, son cerveau doit faire un effort et davantage de sang circule alors en direction de son cerveau. Le Connective Manager est donc plus concentré et est capable de convaincre son interlocuteur de manière constructive et non agressive.

Est-ce un art ou pas: vérifiez les empreintes

Nous sommes souvent obsédés par la recherche de la « vérité » - et pas seulement dans le cadre de discussions. Peter Paul Biro est un expert légal canadien en art, à l'origine d'une nouvelle méthode radicale destinée à authentifier des œuvres d'art. Il ne tente pas seulement d'identifier la main invisible de l'artiste de la peinture. Il va plus loin : il examine, grâce à des scanners spéciaux, si l'on peut encore trouver les empreintes digitales de l'artiste sur la peinture, profondément enfouies dans les couches de peinture. Il considère donc chaque tableau comme le lieu d'un crime, où l'artiste a, avec un peu de chances, laissé des traces. Peter Paul Biro tente ainsi de découvrir de manière purement objective si une œuvre d'art est authentique.

Cinq techniques de persuasion « douces » du Connective Manager

On pense souvent que la clé d'une communication convaincante consiste en une argumentation assertive, forte et autoritaire. Mais la question est de savoir si cette approche fait toujours la différence.

Dans cette « Economie de l'attention » - où l'attention est l'une des principales valeurs – de nombreuses entreprises mènent des campagnes médiatiques percutantes pour attirer l'attention du consommateur ; un consommateur qui fait, davantage qu'autrefois, preuve d'esprit critique à l'égard de messages purement commerciaux. C'est pourquoi le Connective Manager tentera principalement de convaincre son interlocuteur en douceur, sans mettre en jeu la relation qui les lie ni donner lieu à des discussions échauffées et sans fin.

Lorsque nous voulons remporter coûte que coûte une discussion, nous activons l'amygdale de notre interlocuteur, une région du cerveau où sont stockées les expériences émotionnelles. L'amygdale est une sorte de système de veille et d'alarme que nos ancêtres ont stimulé il y a des milliers d'années pour fuir en cas de danger. L'amygdale est donc fortement liée à notre instinct de survie.

Lorsque cette partie du cerveau est stimulée chez votre interlocuteur, sa pensée purement rationnelle est entravée et il bloque toute forme d'influence. C'est la raison pour laquelle le Connective Manager partage ses informations et tente d'influencer les autres non pas de manière agressive mais constructive – en particulier les personnes avec lesquelles il est fréquemment en contact ou avec lesquelles il doit collaborer.

1. Commencez par les faits

Le Connective Manager entamera une discussion de manière sûre en se concentrant sur des faits. Les faits sont indiscutables (c'est justement pour cela qu'on les appelle des faits), ils ne peuvent déclencher de conflit verbal et ont une grande force de persuasion étant donné leur véracité. Les conclusions personnelles et les interprétations subjectives, en revanche, peuvent être remises en questions et compliquer une conversation. Le risque, en commençant par une approche subjective, est qu'il n'y ait plus aucune place pour le côté objectif du sujet au cours de la discussion. Le Connective Manager ne commencera donc jamais une discussion ou une conversation cruciale par un jugement personnel mais en partageant des informations ou observations factuelles.

- ▶ **Approche subjective** : « Je ne peux absolument pas compter sur toi, tu n'es pas fiable ! »
- ▶ **Approche objective** : « Tu as introduit ton offre chez notre client trois jours en retard. »

2. Adoucissez un message objectif

Lorsque le Connective Manager transmet néanmoins un message subjectif, il tentera souvent de l'adoucir en ne communiquant pas son message comme un fait avéré. D'une part, il tente donc pendant la conversation d'afficher suffisamment de confiance en son message, mais d'autre part, il veut également indiquer que ses conclusions peuvent être soumises à discussion en adoucissant son argumentation.

Par conséquent, le Connective Manager garde la ligne de communication ouverte à tout moment. Il a conscience que parler en termes absolus n'accroît pas nécessairement son influence (sauf s'il doit souligner son leadership). Au contraire, plus il présente une affirmation de manière adoucie, plus il y a de chances que son interlocuteur soit ouvert à son opinion.

- ▶ Je me demandais s'il ne serait pas mieux que...
- ▶ Peut-être n'êtes-vous pas encore au courant que...
- ▶ J'ai discuté avec plusieurs personnes qui pensent que (et pas : « Tout le monde dit que... »)
- ▶ Je soupçonne personnellement que... (et pas : « Le fait est que... »)
- ▶ Je commence peu à peu à me rendre compte que... (et pas : « Il est évident que... »)

3. Interrogez-les sur leurs plans

Lorsque vous voulez délibérément influencer quelqu'un, cette personne le ressentira la plupart du temps et adoptera une attitude plus défensive. L'art consiste donc à donner le sentiment à votre interlocuteur que la conviction de faire quelque chose vient de lui-même et n'est pas dirigée par un autre.

Lorsque le Connective Manager pose des questions sur les plans ou les intentions de son interlocuteur, « la probabilité qu'il mènera aussi à bien ces plans ou intentions augmente alors de 18 %, révèle l'étude d'Elliot Aronson, Professeur de psychologie à la Stanford University, « à condition que l'auditeur ait le sentiment qu'il y a également de bonnes intentions au-delà de la question ».

Si vous demandez à des personnes si elles mangeront plus sainement à l'avenir, la probabilité qu'elles essayeront réellement augmentera donc de 18 %.

4. Mettez-vous en quête de conseils

Katie Liljenquist, Maître de conférences à la Marriott School of Management à Provo (Utah) aux Etats-Unis, affirme qu'une demande sincère de conseils à votre interlocuteur (et en particulier à des collègues) augmente les chances d'influence positive et mène à un plus grand sentiment de collaboration pour parvenir à une situation gagnant-gagnant. De cette manière, vous en apprenez plus sur votre interlocuteur en faisant preuve d'intérêt à l'égard de son mode de pensée et vous l'encouragez à examiner une question précise en partant de votre point de vue : « Ne pensez-vous pas que la conséquence de cette approche pourrait être que... ».

5. Embarquez votre interlocuteur dans un courant positif

Avant de mettre sur la table une suggestion pouvant susciter de la résistance, le Connective Manager commencera par cinq questions ou affirmations courtes auxquelles son interlocuteur peut répondre facilement par l'affirmative. Après avoir répondu plusieurs fois de manière positive, il y a de grandes chances que cette personne réponde également positivement à une question difficile – ou du moins, pas totalement de façon négative (« Oui, mais...»). Le Connective Manager peut également hocher lui-même de la tête au cours de la conversation afin de provoquer un nouveau « oui » de la part de son interlocuteur.

5 conseils supplémentaires pouvant être utiles pour convaincre

1. Acceptez une certaine flexibilité de l'ordre du jour

Si vous devez diriger une réunion difficile, transmettez toujours l'ordre du jour au préalable et soyez disposé à adapter ou à étendre les points de l'agenda. Renvoyez ensuite à nouveau l'ordre du jour modifié à tout le monde. Vous montrez ainsi dès le début de la réunion que vous aspirez à une discussion constructive et ouverte. Pensez peut-être également à étendre le « *circle of trust* » et à inviter d'autres personnes susceptibles de contribuer positivement à la discussion.

2. Appelez vos interlocuteurs par leur nom

Lors d'une conversation, le Connective Manager citera aussi de temps en temps le nom de son interlocuteur, ce qui témoigne d'une plus grande empathie. Essayer de retenir les noms, même plusieurs semaines ou mois après une discussion, est un art que le Connective Manager tente d'assimiler.

3. Mettez la charge de la preuve sur la partie adverse

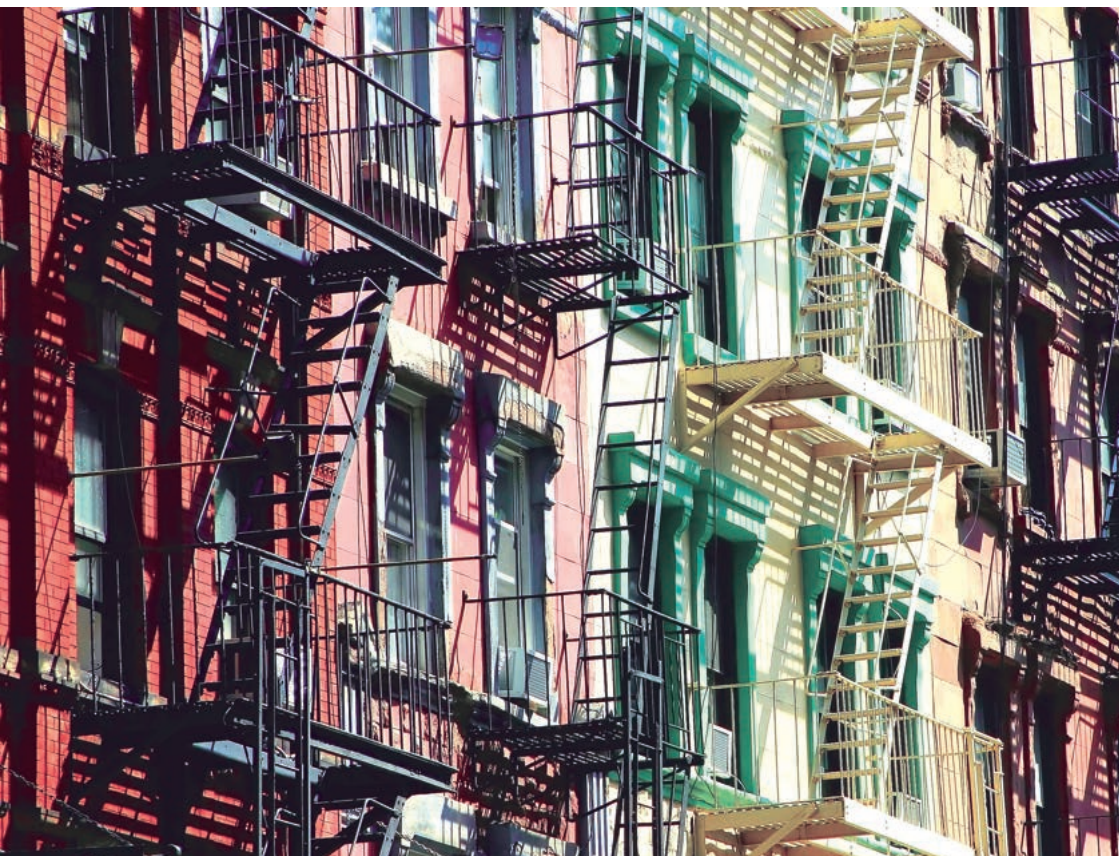
« Cette approche me semble particulièrement intéressante et de qualité. L'un d'entre vous voit-il une raison d'opter malgré tout pour une autre méthode de travail ? ». En posant cette question, le Connective Manager met la charge de la preuve sur ses interlocuteurs.

4. Respectez la limitation de vitesse

Lorsque vous parlez plus vite, vous manifestez votre enthousiasme, votre conviction et votre connaissance des affaires. Lorsque vous parlez toutefois plus lentement, il y a de grandes chances pour que vous paraissiez plus crédible. Vous donnez aussi davantage le temps à votre interlocuteur d'intégrer votre message.

5. Sachez quand la discussion est terminée

Lorsqu'une discussion se déroule sans problème et qu'il y a unanimité sur 90 % des sujets, mieux vaut suspendre la discussion et poursuivre ultérieurement les discussions relatives aux 10 % restants. Sinon, vous risquez que la conversation s'enlise ou soit freinée par de nouveaux éléments, de nouvelles interprétations, de nouveaux sentiments, etc.



5 | Bridge

Parfois, les opinions exprimées lors d'une conversation sont si divergentes que la discussion devient extrêmement compliquée. Si nous sentons que des intérêts cruciaux sont en jeu, si nous sommes profondément concernés par le sujet de la discussion ou si l'issue de celle-ci est incertaine, les émotions peuvent alors s'intensifier et la conversation peut devenir laborieuse.

Ces discussions difficiles peuvent porter sur de multiples sujets. Dans un contexte d'entreprise, il peut s'agir de choses telles qu'une question de responsabilité (par exemple lorsqu'une erreur a été commise dans le cadre d'un projet), d'une divergence d'opinion ou de la transmission d'un message délicat.

Le Connective Manager tentera toujours, lors de discussions compliquées, de faire en sorte que la conversation se déroule de la manière la plus constructive possible et essaiera de jeter des ponts entre ses idées et sentiments et ceux de son interlocuteur.

Ne recherchez pas un coupable

Lorsque le sujet de la discussion est de savoir qui est responsable d'erreurs précises, nous voulons coûte que coûte attribuer la faute à quelqu'un.

Supposons que vous devez rédiger un important rapport financier et qu'il apparaît lors de sa parution que des chiffres erronés se sont glissés dans vos tableaux. Le directeur financier peut en discuter avec vous et concernant les faits eux-mêmes, il n'y a, strictement parler, aucune discussion possible : les erreurs se trouvent noir sur blanc sur le papier. Lors de ce type de conversation entre deux personnes, on ne se concentrera pas tant sur les faits réels, mais sur les interprétations de ceux-ci, les perceptions, les sentiments et les jugements de valeur.

La discussion débouchera sur des questions telles que « A quel point était-il important que les chiffres corrects se trouvent dans le rapport ? », « Avez-vous dû terminer le rapport dans l'urgence ? », « Vos collègues vous ont-ils remis les chiffres pour le rapport de manière désordonnée ? », « Les instructions étaient-elles totalement claires ? » etc. Comparez cette situation aux petites lettres d'un contrat : il ne peut jamais y avoir de discussion à propos de ce qui se trouve dans un contrat, mais bien sur la signification et l'interprétation de son contenu.

C'est justement la raison pour laquelle les discussions relatives aux questions de responsabilité sont si complexes : elles se concentrent à peine sur les faits objectifs (qui sont en effet indiscutables), mais bien sur le côté subjectif de l'histoire. C'est pour cela que, dans ce type de conversations, le Connective Manager mettra l'accent sur le pourquoi des faits, sur le fait d'éviter des erreurs similaires à l'avenir et sur les sentiments et perceptions de son interlocuteur. Le Connective Manager comprend en effet parfaitement que les sentiments sont le point essentiel des discussions compliquées et c'est pourquoi il met l'accent sur ceux-ci dans la conversation.

Le Connective Manager ne veut pas émettre directement un jugement pendant une discussion en se concentrant sur la question de la responsabilité, mais il tentera de comprendre les facteurs qui ont conduit à l'erreur, en ce compris sa propre part de responsabilité. Il se posera deux questions : (1) qu'avons-nous tous deux fait ou non pour aboutir à cette situation ?, et (2) quelles mesures pouvons-nous tous deux prendre afin d'éviter ce genre de situation à l'avenir ?

Cette première question est motivée par l'idée qu'il n'y a jamais un unique coupable quand les choses se passent mal entre deux personnes. Les deux parties ont chacune, à des degrés divers, leur part de responsabilité. La probabilité que la discussion soit plus constructive grâce à ces deux questions est bien plus élevée parce que l'accent est mis sur « l'apprentissage mutuel » et « l'apport de changement à l'avenir ».

Dissociez l'intention de l'impact

Les intentions d'une personne ont clairement une influence sur la manière dont nous jugeons cette personne. Lorsque quelqu'un tente délibérément de nous ridiculiser, nous allons la juger différemment que si cette personne le faisait involontairement. Lors de discussions difficiles, il arrive fréquemment que nous fassions des suppositions sur les intentions d'une personne en fonction de l'impact de ses actions sur ce que nous ressentons. Si nous nous sentons ridiculisés, nous partons du principe qu'une personne nous a délibérément ridiculisés. Si nous nous sentons blessés au cours de la conversation, il nous paraît évident que notre interlocuteur a volontairement voulu nous blesser.

Nos pensées sont souvent si automatiques que nous ne sommes pas conscients que les conclusions que nous tirons sur notre interlocuteur ne sont que des suppositions. Et nous envisageons souvent la pire supposition. L'ironie, c'est que nous ne nous jugeons et ne nous condamnons généralement pas aussi durement.

Lorsque votre collègue critique votre travail durant une réunion, il tente alors – de votre point de vue – de vous ridiculiser. Si vous, en revanche, faites des suggestions aux autres sur leur manière de travailler, vous tentez – de votre point de vue – d'être constructif. Nous analysons donc les deux situations avec un autre regard.

Le Connective Manager ne reprochera jamais de mauvaises intentions à son interlocuteur en lui disant, par exemple, « Pourquoi as-tu tenté de me ridiculiser pendant cette réunion ? ». Cette question se concentre sur l'intention et ne sert qu'à générer une attitude défensive chez votre interlocuteur et à ce qu'il veuille se défendre contre ces « fausses accusations ». Et s'il se défend, vous avez à nouveau le sentiment qu'il est trop entêté pour admettre sa « faute ». En conséquence, cette discussion ne mène à rien, sauf à créer encore plus de tensions. Personne ne tire donc d'enseignements de telles conversations, personne ne présente ses excuses et la situation demeure totalement inchangée.

En posant la question « Pourquoi as-tu tenté de me ridiculiser pendant cette réunion ? », vous communiquez deux messages en réalité : (1) « Je sais quelle était ton intention » et (2) « Je me sens ridiculisé ». Votre interlocuteur aura surtout tendance à se concentrer sur ce premier message et se défendra contre cette accusation.

Pour éviter cette situation, le Connective Manager essaiera de mener la discussion en trois étapes : (1) répéter le message de son interlocuteur ; (2) expliquer la manière dont il perçoit ce message et (3) poser une question sur l'intention de son interlocuteur.

« Lorsque tu as dit que je n'avais pas abordé ce client de la manière adéquate, cela m'a semblé très sévère. Je me suis senti embarrassé devant mes autres collègues dans la salle de réunion. C'est comme si tu voulais me tourner en ridicule aux yeux de tous. Ou est-ce que je me trompe ? »

L'idée derrière cette structure est la suivante : moins vous poussez votre interlocuteur dans une position défensive, plus il sera ouvert à l'égard de ce que vous dites et sera disposé à poursuivre la discussion de manière constructive.

Le lien entre les sentiments et la capacité d'écoute

Lorsque vous avez du mal à écouter votre interlocuteur, cela n'est pas nécessairement en rapport avec votre capacité d'écoute, mais avec votre aptitude à exprimer vos sentiments durant la conversation. Des sentiments inexprimés vous empêchent d'écouter convenablement : au lieu de vous concentrer sur votre interlocuteur, vous vous concentrez inconsciemment sur vous et entretenez une conversation intérieure avec vous-même sur ce que vous ressentez par rapport aux termes employés par votre interlocuteur.

Négociez avec vous-même

Nos sentiments se forment en réaction à nos pensées. Imaginez la situation suivante : vous vous promenez en montagne en Suisse et soudain, vous tombez nez à nez avec une couleuvre verte et jaune. Ce serpent ne vit pas seulement en Suisse mais aussi en Espagne, en France

ou en Italie. La taille de ces serpents peut atteindre les deux mètres de long, et sa couleur verte très foncée et ses taches jaunes nous donnent l'impression qu'il est dangereux. Si vous croisez ce serpent sur votre route, il se peut que vous soyez subitement angoissé et que votre cœur se mette à battre à toute allure. Mais si vous vous remémorez vos cours de biologie, vous vous souviendrez que ce serpent n'est absolument pas venimeux. Il se nourrit principalement de lézards, de souris, d'oiseaux et d'autres serpents. Votre angoisse disparaît donc et laisse place à la curiosité. Ce serpent est pourtant toujours le même, mais l'histoire complémentaire que vous avez en tête a changé. Et donc, votre sentiment à propos de la situation également.

Si vous voulez que d'autres sentiments dominent une conversation, vous devez alors changer votre façon de penser et vous poser un certain nombre de questions, comme par exemple :

1. Quelle histoire me suis-je moi-même racontée pendant la conversation qui suscite ces sentiments précis ?
2. Quels éléments faisaient défaut dans cette histoire ?
3. Quelle est l'histoire de mon interlocuteur ?
4. Quelles pourraient être ses intentions ?
5. L'idée sur ses intentions est-elle basée sur des suppositions ?
6. Quelles sont mes intentions et mes motivations ?
7. Dans quelle mesure mes propres actions ont-elles eu un impact sur la situation ?

Sur la base de ces exemples de questions, vous créez une nouvelle réalité qui est non seulement votre réalité ou celle de votre interlocuteur, mais surtout une réalité commune. Une réalité qui ne condamne ou ne juge pas mais qui rassemble simplement les différences et les points de vue des deux interlocuteurs. C'est l'histoire qui se cache derrière cette réalité qui servira de base pour poursuivre la discussion de façon constructive.



Conclusion

Réfléchissez un peu aux avantages concurrentiels des entreprises. L'avantage offert par un produit ou service n'est souvent qu'une donnée temporaire dans notre monde en mutation permanente. Une nouvelle source de « *competitive advantage* » que des entreprises ou organisations sont généralement en mesure d'offrir, est la manière dont les collaborateurs communiquent entre eux, avec des clients ou des relations d'affaires et se profilent en tant que Connective Manager. L'essence absolue de cette approche en communication est qu'elle mène à un avantage crucial : la confiance. Tout évolue à un moment. Mais la confiance entre les personnes doit être une constante pour récolter la chance, le succès et la satisfaction.

Nous vous souhaitons le meilleur dans votre quête du Connective Manager !

En tant que partenaire RH de confiance, Unique vous aide à réaliser votre ambition. Nous disposons de plus de 40 ans d'expérience et comptons parmi les meilleurs prestataires de services RH en Belgique. Par le biais de nos spécialisations Office, Technicum, Customer Care, Finance et Human Resources, plus de 200 collaborateurs dans plus de 40 agences garantissent une approche personnalisée tant à l'égard des candidats qualifiés que des entreprises exigeantes.

Nos 5 spécialisations :

- ▶ **Office** : des talents motivés qui vous soutiennent au niveau commercial et administratif, ils sont indispensables dans tout bureau.
- ▶ **Technicum** : des collaborateurs techniques et industriels qualifiés.
- ▶ **Human Resources** : des experts RH qui se chargent du recrutement et de la gestion du capital humain.
- ▶ **Customer Care** : des collaborateurs qui font preuve d'empathie et de motivation pour gérer les appels entrants et sortants, et développent votre département customer care.
- ▶ **Finance** : des profils financiers qualifiés.



Unique fait partie du groupe Unique.

Sous la marque Unique, quatre solides acteurs regroupent leurs forces et leur expertise : Unique,



Unique Career, Receptel et Express Medical. Le groupe se différencie comme prestataire RH



par le biais d'une offre étendue de services RH et de conseils professionnels sur mesure pour votre entreprise. Mais aussi en offrant



des solutions de recrutement, des services d'hospitalité et de l'expertise RH au secteur des soins de santé.

Retrouvez-nous sur unique.be

