DOMINIQUE
BÉRIOT



GUIDE SYSTÉMIQUE

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.

www.editions-eyrolles.com

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

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
Comment reformuler ? 28
À quoi sert la reformulation ? 30
Le silence opérant 31
À quoi sert un silence opérant ? 32
Comment l'utiliser ? 32
La synchronisation non verbale 33
Quel est l'intérêt de vous synchroniser ? 34
Comment vous synchroniser ? 34

SM2. Amener un interlocuteur à décider, *par le passage d'une intention de décision à une décision* 37
Que souhaitez-vous obtenir ? 38
Comment assurer le passage de l'intention à la décision ? ... 38

© Groupe Eyrolles

SM3. Réguler des échanges, *par une méta-communication* .. 41
Qu'entend-on par méta-communication ? 41
À quoi vous permet-elle de parvenir ? 41
Comment la formuler ? 42

SM4. Sortir de discussions difficiles, *par un changement de niveau logique* 45
Ces stratégies permettent d'obtenir quoi ? 45
Comment les utiliser ? 46

SM5. Gérer les comportements agressifs, *par la transformation d'une contrainte en ressource* 51
Une telle stratégie permet d'obtenir quoi ? 51
Comment s'y prendre ? 52

SM6. Accéder à l'information pertinente, *par un décryptage* 55
Avec un interlocuteur, à quoi peut servir ce décryptage ? 55
Comment décrypter ? 56

SM7. Aider une personne perturbée, *par un recadrage* 59
À quoi sert le recadrage ? 60
Comment le mettre en pratique ? 60

SM8. Faire face à une objection, *par une tactique paradoxale* 65
À quoi sert le « pace pace lead » ? 65
Comment s'y prendre ? 65

Observations générales à propos de la communication 67

© Groupe Eyrolles

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
Quel intérêt avez-vous à régler ce type de situation ? 71
Comment mener votre entretien ? 71

SM10. Déléguer en confiance, *pour enrichir vos collaborateurs et optimiser votre management* 75
Quels sont les avantages de la délégation ? 75
Comment gérer un entretien de délégation ? 76

SM11. Gérer avec efficacité les demandes exprimées dans la vie d'un projet, *pour réduire les aléas et en maintenir la cohérence* 79
Que vous apporte une approche globale de la gestion des demandes ? 79
Comment stabiliser un projet dans un contexte de demandes changeantes ? 80
Quelles informations clés recueillir ? 80

SM12. Conduire avec agilité un entretien de cadrage d'une demande, *pour obtenir des informations pertinentes* 87
Qu'avez-vous à gagner à conduire cet entretien avec agilité ? 87
Comment conduire cet entretien ? 88
Si vous voulez réussir à échouer votre cadrage ! 90

SM13. Sortir d'une relation hiérarchique insupportable, *pour éviter le burn-out et retrouver de la sérénité* 93
Gérer une situation insupportable vous permet de parvenir à quoi ? 94
Dans quelle dynamique vous engager ? 94

© Groupe Eyrolles

SM14. Adopter des stratégies face aux demandeurs pressés ou confus ou porte-parole, *pour éviter des incompréhensions* 103
À quoi servent ces stratégies ? 103
Une stratégie pour s'ajuster avec un demandeur pressé : « le cadrage minute » 103
Une stratégie pour cerner un demandeur confus : « le cadrage ascensionnel » 104
Une stratégie pour se protéger d'un porte-parole : « le cadrage groupé » 105

SM15. Connaître ou présenter l'activité d'une personne ou le contenu d'un poste, *pour clarifier rapidement les contributions* 109
À quoi cette approche peut-elle vous servir ? 109
Comment utiliser cet outil systémique ? 110

SM16. Organiser un « mentoring », *pour aider des personnes à s'adapter aux NTIC* 115
Qu'apporte un « mentoring » ? 116
Comment l'organiser ? 116
Les supports pédagogiques 118
A - Recommandations pour les acteurs d'un « mentoring » 118
B - Guide pédagogique 119

SM17. Accueillir un nouvel arrivant, *pour réussir son intégration* 121
Qu'apporte une telle démarche ? 121
Comment s'organiser ? 121

SM18. Accompagner vos collaborateurs travaillant à domicile, *pour maintenir des liens avec l'équipe et optimiser leurs contributions* 125
Dans quels buts organiser le travail à domicile ? 126
Comment accompagner un collaborateur ? 126

© Groupe Eyrolles

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

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

SM20. Formuler un objectif commun, *pour faire converger les énergies* 139
À quoi sert un objectif commun ? 140
Des exemples pour vous entraîner 140
Comment s'ajuster sur un objectif commun ? 142

SM21. Exprimer l'objectif de vos demandes, *pour leur donner du sens* 143
Formuler l'objectif n + 1 d'une demande sert à quoi ? 144
Comment passer du niveau n au niveau n + 1 ? 144

SM22. Préciser les résultats attendus de vos objectifs, *pour obtenir des actions cohérentes et éviter les dérapages* 147
Comment formuler les résultats d'un objectif ? 148

SM23. Présenter une demande dans un contexte multiculturel, *pour réduire les malentendus* 151
Que vous apportent ces trois composants ? 151
De quoi s'agit-il ? 152
Comment les formuler ? 152

© Groupe Eyrolles

SM24. Élaborer une stratégie d'échanges avant une négociation, *pour aboutir à une solution acceptable par les parties* 155
Préparer votre stratégie pour parvenir à quoi ? 155
Comment préparer votre stratégie avant une rencontre ? ... 156

SM25. Impliquer un assistant avant une négociation, *pour éviter d'être mis en situation difficile* 159
Cette rencontre préalable doit servir à quoi ? 159
Comment préparer votre entretien avec l'assistant ? 159

SM26. Préparer la délégation d'une mission à un collaborateur, *pour optimiser son implication* 163
Quels sont les buts de cette préparation vis-à-vis de votre collaborateur ? 163
Comment préparer votre demande dans les meilleures conditions ? 164

SM27. Gérer le suivi des décisions d'une réunion d'équipe, *pour assurer leur mise en œuvre* 165
Quelle est son utilité ? 165
Quel support vous approprier ? 165

SM28. Préparer une réunion à distance, *pour en tirer le meilleur parti* 167
Quel est l'intérêt pour vous de préparer une réunion à distance ? 167
Comment organiser cette préparation ? 168

SM29. Modéliser une démarche de changement, *pour renforcer votre communication avec votre équipe ou un groupe* 171
À quoi cet outil de modélisation peut vous servir ? 171
Comment préparer une modélisation ? 172

© Groupe Eyrolles

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
Quels avantages avez-vous à bien gérer votre réunion ? 177
Comment conduire ces réunions ? 177

SM31. Sensibiliser vos collaborateurs à l'importance du client, *pour faire évoluer leurs comportements* 181
Quelle est l'utilité d'une telle sensibilisation de votre équipe ? 181
Comment réaliser cette sensibilisation ? 182

SM32. Adapter en permanence les prestations de votre équipe aux besoins de vos clients, *pour rester performant* 185
À quoi sert un tel dispositif ? 185
Quelle démarche opérationnelle ? 186

SM33. Clarifier les contributions des membres d'une équipe projet, *pour gérer les interfaces avec les « parties prenantes »* 191
Qu'apporte cette dimension aux membres de l'équipe projet ? 192
Comment impliquer vos collaborateurs ? 192

SM34. Identifier l'influence des acteurs dans un projet, *pour anticiper des actions stratégiques* 199
À quoi peut servir ce dispositif ? 200
Comment représenter l'impact des acteurs ? 200

SM35. Relancer un changement bloqué par votre équipe, *pour atteindre vos objectifs* 205
Votre objectif 205
Quelle démarche opérationnelle ? 205

© Groupe Eyrolles

SM36. Aider des membres de votre équipe à retrouver un équilibre après un changement imposé, *pour relancer une dynamique* 209
Proposer des « catalyseurs de résilience » dans quels buts ? .. 209
Exemples de dispositifs favorisant la résilience 210
Quelle démarche pour aider vos collaborateurs ? 212

SM37. Améliorer les modes de communication de l'équipe, *pour préserver la qualité des relations* 215
S'engager dans une démarche d'amélioration sert à quoi ? .. 216
Comment s'y prendre pour être efficace ? 216

SM38. Organiser un atelier de retour d'expérience, *pour améliorer un processus ou une nouvelle pratique* 221
Qu'apporte un AREX ? 221
Sur quoi peut porter un AREX ? 221
Comment s'y prendre ? 222

SM39. Faire de vos partenaires internes des alliés, *pour réduire les problèmes d'interface* 227
Qu'avez-vous à y gagner ? 227
Quelle démarche opérationnelle ? 228

SM40. Renforcer la cohérence de votre posture de manager, *pour donner un nouvel élan à votre équipe* 233
Qu'apporte à votre équipe cette réflexion/action ? 233
Comment renforcer votre posture de manager ? 234

© Groupe Eyrolles

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
Il qualifie l'existence d'éléments et d'acteurs en interactions 241
Il qualifie un regard pour analyser ou appréhender globalement une problématique 242
Il qualifie une démarche stratégique pour accompagner un changement 242
Il qualifie un mode de comportement dans les relations 243
Un regard pour accéder à la complexité 243
La complexité, une nébuleuse inaccessible 243
La logique psycho-analytique de pensée et d'action 244
La logique systémique, une révolution culturelle 245
L'entreprise vue comme un système 246
Ses entrées 246
Ses transformations 246
Ses sorties 247
Ses régulations 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
La fonction d'orientation 251
La fonction de collaboration 252
La fonction de régulation 253
La fonction de médiation 255

© Groupe Eyrolles

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

© Groupe Eyrolles

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

Le péché de primauté 293

Le péché de voyance 293

Le péché de causalité 294

Le péché de souveraineté 294

Le péché de conditionnement 295

Le péché de halo 295

Le péché d'urgence 296

Annexe 2. Les responsabilités récurrentes du manager 297

Le manager avec sa hiérarchie (A) 297

Le manager avec son équipe (B) 297

Le manager avec ses clients (C) 298

Le manager avec ses fournisseurs (D) 298

Le manager avec lui-même (E) 299

Le manager avec l'environnement externe (F) 299

© Groupe Eyrolles

Annexe 3. Les unités interactives de la communication facilitant ou bloquant le dialogue 301

Glossaire systémique du manager 305

Bibliographie 311

© Groupe Eyrolles

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.

© Groupe Eyrolles

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.

© Groupe Eyrolles

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-repères[1] » 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.

© Groupe Eyrolles

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.

© Groupe Eyrolles

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 !

© Groupe Eyrolles

Partie 1

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

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 interactives[1] : 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.

© Groupe Eyrolles

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

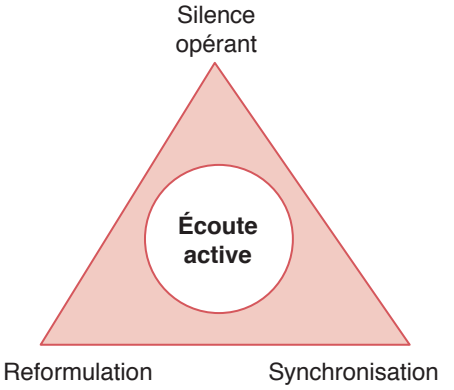


Figure 1.1. La trilogie de l'écoute active

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...* ».

© Groupe Eyrolles

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.

© Groupe Eyrolles

- La reformulation n° 2 est une restitution globalement assez proche, qui reprend à la fois les propos et l'émotion sous-jacente d'Alice perçue par le manager. Elle est ainsi susceptible de réduire la tension d'Alice, et l'amènera sans doute à une certaine détente, l'incitera à vider son sac tout en générant en elle le sentiment d'être comprise.
- La reformulation n° 3 ressemble plus à un avis. Elle risque de susciter une réaction inappropriée d'Alice.

À quoi sert la reformulation ?

Nombreux sont ses avantages, pour votre interlocuteur comme pour vous. Le tableau ci-après expose ses principaux effets positifs.

Tableau 1.1 : Les effets de la reformulation

Les effets pour l'interlocuteur	Les effets pour vous
Effet de relance L'entraîne à poursuivre son message.	*Effet d'écoute* Vous conduit à une plus grande concentration sur la logique de l'interlocuteur.
Effet de réajustement Lui permet de repréciser son message si la reformulation ne correspond pas à ce qu'il a voulu exprimer.	*Effet de mesure* Vous permet d'évaluer l'écart entre ce que vous avez compris et ce qu'il a dit ou voulu dire.
Effet d'approfondissement L'incite à faire évoluer son message pour atteindre l'essentiel.	*Effet de précision* Vous apporte un certain nombre de précisions sans avoir recours aux questions.
Effet de compréhension Suscite chez lui le sentiment d'être compris.	*Effet de neutralité* Vous incite à ne formuler ni avis, ni jugement, ni interprétation.

© Groupe Eyrolles

Les effets pour l'interlocuteur	Les effets pour vous
Effet d'apaisement Réduit son éventuelle tension psychophysiologique.	*Effet d'initiative* Vous donne, malgré les apparences, la maîtrise du processus de communication et donc l'initiative de son évolution.

Recommandations

- *Attention, si tel un perroquet vous répétez des propos, alors vous ne reformulez pas, vous faites du psittacisme ! C'est très énervant pour votre interlocuteur.*
- *Quand vous percevez une émotion ou un sentiment, n'hésitez pas à restituer votre perception avec la synthèse des propos (cf. réaction n° 2 ci-dessus). L'échange prendra alors de la profondeur. Vous parviendrez vite au cœur du message.*
- *Si vous reformulez de manière incomplète, sachez que votre interlocuteur pourra toujours compléter son message ou le réajuster si nécessaire.*
- *Reformuler n'est pas paraphraser. Le premier exprime sous une autre forme ce qui a été compris de manière condensée alors que le second est en général plus long et plus explicatif.*

Le silence opérant

Dans les trépidations du quotidien et avec la pression des événements, nous pratiquons, voire aimons, des échanges rapides. Dans un comportement spontané, beaucoup d'interlocuteurs émettent des commentaires à tout propos, oubliant les vertus d'un silence, et cherchant avant tout, dans la dynamique de l'entretien, à donner un avis.

© Groupe Eyrolles

SM8

Faire face à une objection, *par une tactique paradoxale*

Dans une discussion ou une négociation avec un interlocuteur (collaborateur, client, fournisseur, hiérarchique…), il apparaît des objections souvent considérées comme des freins à l'échange et que, spontanément, on s'évertue à contrer.

Or, pour les lever, il existe la technique du « pace pace lead », signifiant « accompagner, accompagner, guider ». Il s'agit donc d'accompagner les positions de la personne pour, après, la guider hors du champ de son objection.

À quoi sert le « pace pace lead » ?

- Réduire, voire supprimer, les difficultés qui nuisent à la progression de l'échange.
- Repérer les informations qui permettent d'atténuer ou de contrer l'objection.
- Répondre aux arguments légitimes ou non.
- Conduire un interlocuteur à revoir sa position.

Comment s'y prendre ?

Deux métaphores pour éclairer mes propos.

Quand un cheval s'emballe, son cavalier tente d'en reprendre le contrôle. Le « pace pace lead » consiste non pas à tirer sur les rênes pour ralentir le cheval, ce qui entraînerait un effet contraire dans la mesure où il sent une résistance, mais à l'accompagner avec les mains

© Groupe Eyrolles

et les rênes en se synchronisant avec les mouvements de son encolure. Puis le cavalier essaie de l'aider à changer de direction ou de rythme afin de retrouver une allure appropriée.

En aïkido, quand une personne vous pousse fermement, au lieu de résister à sa pression, tirez-la en reculant. Surprise et déséquilibrée en avant, elle s'efforce de revenir en arrière. C'est alors qu'il convient de la pousser à votre tour, pour profiter de son énergie et la mettre au sol sans la blesser !

Appliqué à la gestion d'une objection, le « pace pace lead » se décompose en trois phases :

Encouragez l'expression de son objection

Allez dans le sens de votre interlocuteur en utilisant la trilogie de « l'écoute active » (➢ SM1), composée de la synchronisation, de la reformulation et du silence.

Pour révéler d'éventuelles contradictions, vérifier la validité ou la légitimité d'un argument, n'hésitez pas à utiliser la technique du « décryptage » (➢ SM6).

Enregistrez les informations utiles

Vous l'amenez ainsi à se dévoiler et à vous apporter des informations imprévues, souvent utiles pour la suite. Vous les notez et les exploitez le moment venu.

Avancez vos arguments

En reprenant les éléments d'information fragiles, erronés ou incohérents, clarifiez les positions et/ou donnez votre point de vue, selon votre objectif.

© Groupe Eyrolles

SM26

Préparer la délégation d'une mission à un collaborateur, *pour optimiser son implication*

Vous avez l'intention de confier à un collaborateur une activité que vous assumez habituellement, de lui proposer la conduite d'un projet, de lui donner un mandat pour une mission particulière... Afin de mettre toutes les chances de votre côté, vous voulez être sûr que votre collaborateur comprenne bien vos attentes et qu'il s'investisse de manière optimale.

Pour réussir une délégation, surtout si l'enjeu est important, je vous propose une façon de la préparer soigneusement. Cela limitera les risques d'actions incohérentes et renforcera la motivation de votre interlocuteur.

Quels sont les buts de cette préparation vis-à-vis de votre collaborateur ?

- Lui témoigner votre confiance.
- Traduire le respect que vous lui portez.
- Le motiver dans sa mission.
- Optimiser sa contribution.

© Groupe Eyrolles

Comment préparer votre demande dans les meilleures conditions ?

Clarifiez la nature de votre demande

Repérez les raisons qui vous conduisent à lui proposer cette mission et à lui accorder votre confiance. Préparez le contenu de sa mission de façon claire.

Mettez par écrit votre objectif de niveau supérieur à votre demande (➢ SM21)

La connaissance de « *ce à quoi vous voulez parvenir* » donnera à votre collaborateur le sens de votre demande et lui permettra de renforcer la cohérence de ses actions et d'opérer en temps réel des ajustements en cas d'imprévus.

***Traduisez votre objectif en termes de résultats attendus* (➢ SM22)**

Vous avez, comme lui, besoin de définir « à quoi vous constaterez » qu'il a bien répondu à votre demande. Votre collaborateur devra connaître les résultats quantitatifs ou qualitatifs qui scelleront votre accord.

Identifiez les moyens disponibles et les contraintes à respecter

Vous listez les moyens que vous êtes prêt à mettre à sa disposition et les contraintes dont il devra tenir compte.

Recommandation

N'hésitez pas, lors de l'entretien de délégation, à reprendre vos écrits sur l'objectif et les résultats attendus, pour communiquer à votre collaborateur, de manière brève et précise, une vision globale de sa mission.

© Groupe Eyrolles