

# Introduction

Communiquer, c'est notre réalité de tous les jours. Et pourtant, même si nous sommes baignés dans cette réalité constamment, cela ne signifie pas que nous la maîtrisons parfaitement, loin de là! C'est une réalité toujours en mouvement. Et il est vrai qu'*à défaut d'être ce que l'on fait le mieux, communiquer est ce que l'on fait le plus.*

Être plus disponible, à l'écoute, capable de cerner les véritables besoins de nos interlocuteurs et de nous adapter à leur style de communication, faire preuve de cohérence et de respect sont quelques-unes des qualités que notre quotidien tant personnel que professionnel nous incite à développer.

Ainsi, prendre pleinement conscience qu'il existe plusieurs façons pour expliquer, influencer, convaincre, négocier, résoudre des problèmes, dépasser des conflits, nous aidera à être le plus efficace possible vis-à-vis de nos interlocuteurs.

Nous possédons tous naturellement des facultés de communication. Il est évident que selon notre histoire de vie, nos rencontres, nos choix, nous les avons plus ou moins développées.

La bonne nouvelle, c'est que mieux communiquer s'apprend et améliorer sa communication est un défi possible à relever. Pour optimiser nos talents de communicateur-né, il devient alors précieux de posséder des clés de compréhension et d'action qui nous permettent de développer plus souvent et plus solidement de véritables relations gagnant-gagnant avec les autres.

Être un bon communicateur, c'est un peu comme être un bon agriculteur qui sait qu'il n'est pas suffisant de posséder une terre fertile pour en récolter les bénéfices, mais qu'il est également nécessaire d'en prendre soin pour qu'elle devienne productive.

## COMMUNIQUER EFFICACEMENT

Ce livre s'articule autour de trois chapitres qui, ensemble, ont pour objectif de donner une vision aussi claire que possible des ingrédients nécessaires à une communication saine, efficace et constructive.

La première partie, « Nous sommes des êtres relationnels », pose le décor en mettant en relief les éléments qui font de nous des êtres communicants et relationnels.

La deuxième partie, « Comment communiquons-nous ? », prend le temps de mieux cerner la complexité du « phénomène communication » en livrant des clés pour mieux comprendre de quoi est fait l'acte de communiquer. Cela vous aide ainsi à élargir notre perception de notre propre communication envers les autres, et des autres envers nous-mêmes.

La troisième partie, « Optimiser sa communication ? », est la partie la plus pratique. Elle propose des lignes directrices et des outils qui ont pour but de rendre possible l'amélioration de notre impact auprès d'autrui.

C'est un livre que j'ai écrit avec enthousiasme sur un sujet qui me passionne depuis toujours, pour un public le plus large possible. J'espère qu'il répondra à vos attentes.

## 1<sup>re</sup> partie

# NOUS SOMMES DES ÊTRES RELATIONNELS

*« Nous sommes des êtres relationnels :  
on ne peut se penser soi-même en termes scientifiques :  
"Je suis triste ce soir parce que la sécrétion de mes catécholamines  
s'est un peu abaissée." On ne peut se penser en termes de circuits  
cérébraux ou de sécrétion ou de neuromédiateurs. Mais on possède  
une grande aptitude à se penser en termes d'histoires, d'événements  
vécus, d'émotions, de mythes. Nous nous posons en tant que sujet  
de mythes et non en tant que sujet de sciences. »*

*B. CYRULNIK*



# Chapitre 1

## Des communicateurs-nés

### *Sensibilité et identité*

Ce qui fait de nous des êtres vivants, c'est la sensibilité qui nous anime. Si nous n'étions pas sensibles à ce qui nous entoure, nous serions inertes et inanimés. Nous ne ressentirions rien, nous n'aurions aucune vie intérieure et n'aurions ni besoin ni désir d'entrer en relation avec notre environnement. Or, ce n'est de toute évidence pas le cas. La dimension sensible de l'être humain est un élément essentiel des rapports humains. Elle nous permet d'être et d'agir avec le monde qui nous entoure et fait de nous des êtres relationnels, c'est-à-dire des personnes reliées à autrui.

Cette *identité relationnelle innée* fait de nous des communicateurs-nés. En effet, qui dit *relation* dit *communication*. Étant des êtres de relation par essence, la communication est notre pain quotidien. Que nous le voulions ou non – et c'est en effet bien au-delà de la volonté – communiquer est l'acte qui met en mouvement notre nature relationnelle à chaque instant de notre vie.

Cette identité relationnelle qui se fonde sur notre sensibilité naturelle ne nous empêche pourtant pas de rencontrer des difficultés pour échanger avec les autres. Notre sensibilité est notre force et notre *talon d'Achille* en même temps car elle fait de chacun d'entre nous des personnes potentiellement vulnérables.

Suite à une agression verbale par exemple, nous pouvons être blessés. Cette « empreinte » douloureuse peut alors engendrer des sentiments tels que :

- le rejet ;
- l'incompréhension ;
- la colère ;
- la frustration ;
- l'agressivité ;
- le sentiment de perdre ses moyens ;
- se sentir démuni ;
- l'injustice ;
- l'infériorité ;
- l'isolement ;
- la culpabilité...

Dans ces cas-là, il est clair que notre désir et notre capacité de communiquer, fondés sur notre besoin d'être en relation, se trouvent diminués. Et cela peut aboutir en retour à :

- un repli sur soi ;
- ou, au contraire, à des réactions d'agressivité et d'hostilité.

La communication est donc un acte qui engage notre sensibilité et notre personnalité au complet.

Par ailleurs, l'être humain est doué de la pensée et de la parole. Ces deux facultés sont intimement reliées dans le sens où la parole permet l'expression de la pensée, des sensations et des sentiments.

Lorsque nous sommes enfants, c'est notre faculté d'imitation qui nous permet de nous développer et favorise notre croissance. L'enfant ne peut donc apprendre à parler tout seul, il a besoin d'un environnement qu'il entend parler et qui l'encourage à parler.

Ainsi, la façon dont notre environnement nous stimule - pour exprimer avec des mots nos besoins, nos désirs, nos pensées, nos sensations et nos sentiments - contribue à bâtir une compréhension cohérente de nous-même et du monde.

Cela explique que notre identité se construit et s'actualise dans notre relation avec les autres. La conscience de soi s'élabore au fil de nos expériences. Nous apprenons en effet à nous connaître dans la relation à autrui.

L'identité est un concept complexe. Pour l'expliquer simplement, nous pouvons dire que l'identité, d'une façon générale, concerne l'ensemble des référents externes d'identification tels que le nom, l'âge, le sexe, la profession, les appartenances culturelles, religieuses, sociales, elle est aussi une réalité psychologique et affective reposant sur les sentiments d'unité, de cohérence interne et d'estime de soi. L'identité a donc une dimension sociale qui se manifeste à travers nos différents rôles au quotidien (rôle professionnel, rôle de parents...). Elle a également une dimension intime, celle de se sentir être et exister comme personne unique et particulière.

Par ailleurs, le sens que nous avons de notre identité s'appuie sur une *représentation de soi* qui s'est forgée au fil de nos expériences de vie. Cette *représentation de qui nous avons le sentiment d'être* s'est en effet façonnée d'abord et avant tout dans notre relation aux personnes significatives de notre entourage au cours de notre enfance. Puis elle s'est élaborée et complexifiée au fil de l'adolescence et de l'âge adulte.

Le développement de notre personne s'appuie ainsi sur la maturation progressive de notre identité, aussi bien dans sa dimension sociale qu'intime. Une identité solide et souple en même temps (c'est-à-dire non rigide) va finalement fonctionner de pair avec une sensibilité éveillée.

## ***Expérience et communication***

*« L'expérience n'est pas ce qui nous arrive.  
C'est ce que nous faisons de ce qui nous arrive. »*

*ALDOUS HUXLEY*

À 19 ans, j'ai pris une décision : m'offrir un premier voyage qui me permettrait de découvrir le monde (au moins une partie !) par moi-même. J'étais déjà parti à l'étranger avec mes parents mais là, ce serait différent : je devrais me débrouiller seul, décider de mes destinations, de la façon de m'y rendre et de la gestion de mon budget. Je fis ce voyage lors de l'été 1988 et il me conduisit de Salt Lake City à Los Angeles aux États-Unis.

Qu'ai-je appris de ce voyage ? Que je pouvais le faire ! que j'étais un bon compagnon pour moi-même, capable d'aller vers des personnes d'une culture

différente, de communiquer avec elles et d'apprendre à leur sujet. Par ailleurs, il m'a donné le goût de continuer à voyager et à découvrir d'autres pays et d'autres cultures.

Ainsi, depuis la naissance, nous sommes confrontés à des situations très diversifiées qui sont autant d'expériences d'apprentissage. Nous avons appris à manger, parler, marcher, lire, écrire, étudier, socialiser...

Cela signifie que nos facultés d'adaptation sont mobilisées depuis toujours. Aujourd'hui, nous utilisons toutes ces expériences comme des points de référence pour réaliser mille et une choses :

- rédiger une lettre ;
- animer une réunion ;
- utiliser un logiciel ;
- diriger une équipe ;
- organiser son temps de travail ;
- comprendre une notice explicative ;
- voyager ;
- apprécier un plat exotique...

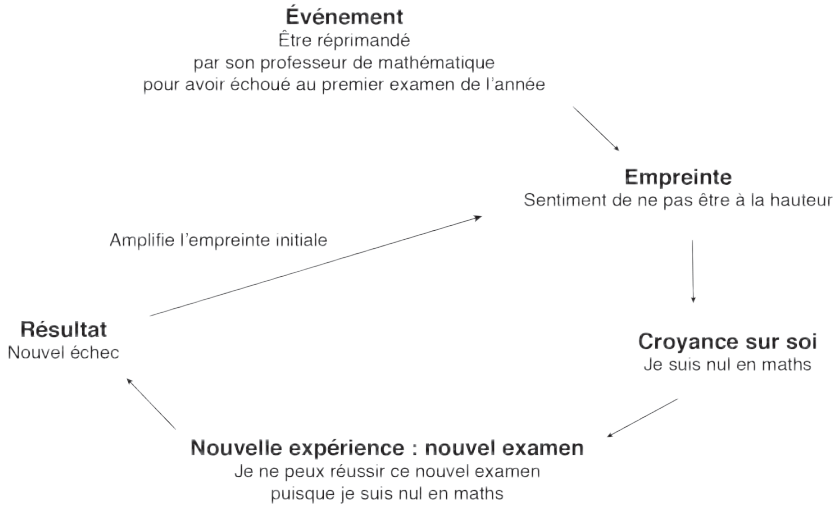
Et nous réussissons ces actions avec plus ou moins de succès, selon la qualité de nos apprentissages antérieurs qui agissent comme des « points d'ancrage » plus ou moins aidants. Notre degré de motivation, notre humeur et notre état d'esprit déterminent également la qualité du résultat obtenu.

Nos expériences de référence peuvent être positives ou négatives, ou un mélange des deux. Elles vont, en tout cas, déterminer et expliquer nos réactions dans le présent.

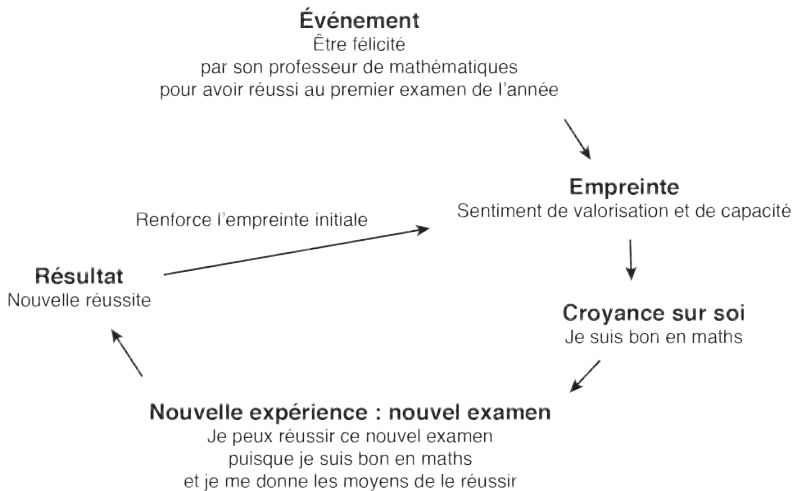
Les schémas suivants montrent le lien qui existe entre une expérience initiale et la façon dont nous vivons les expériences de même nature plus tard dans le temps.



**Expérience négative :**



**Expérience positive :**

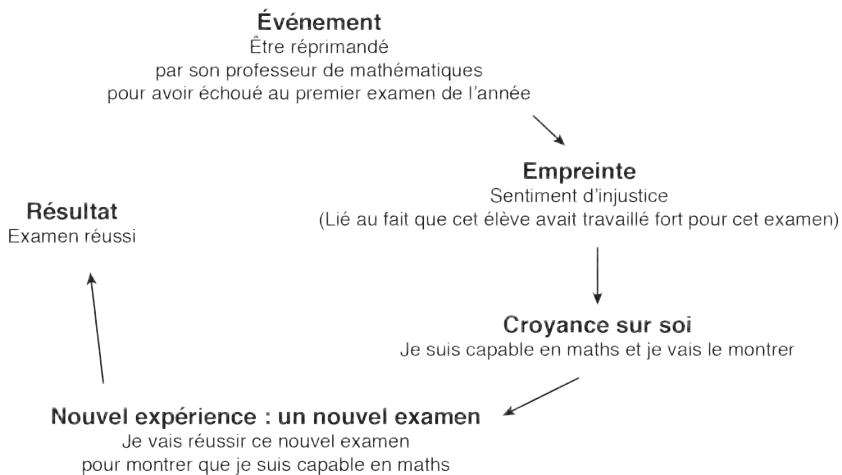


Ces deux scénarios montrent qu'il y a un lien direct entre la façon dont nous intériorisons un message d'autrui (*empreintes* et *croyances*) et ce que nous faisons par la suite. Et cela induit un certain type de résultat.

Par ailleurs, vous remarquez que l'empreinte et la croyance sont des processus inconscients, c'est-à-dire qu'ils échappent à notre esprit conscient. Des « schémas de référence » se forment ainsi au fil de nos expériences d'apprentissage hors de la portée de notre conscience.

Une fois le schéma en place, il agit tel un « programme » qui se réalise de lui-même dès que nous sommes confrontés à une expérience similaire à l'expérience initiale.

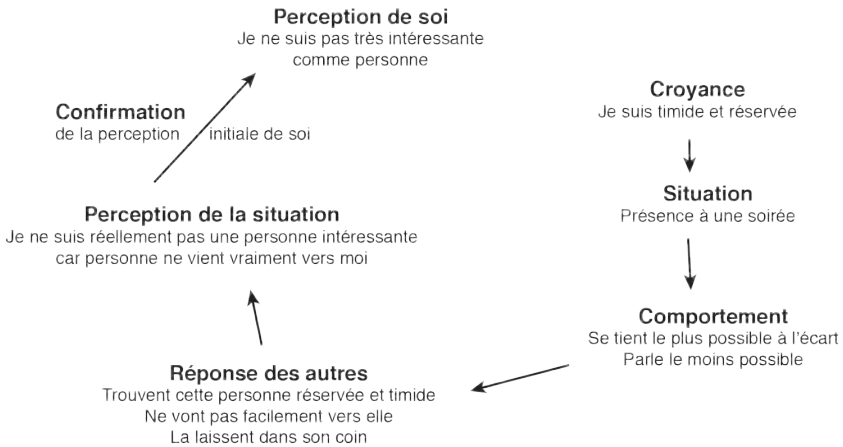
Bien sûr, d'autres scénarios sont possibles à partir d'un même événement. Par exemple, cet élève aurait très bien pu réagir autrement au message dévalorisant de son professeur :



Par ailleurs, même avec cette empreinte différente et cette croyance positive sur lui-même, cet élève aurait très bien pu avoir une note très moyenne à son examen. Soit parce que cet examen était plus difficile, soit parce qu'il concernait des éléments que l'élève avait moins révisés que d'autres. Dans ce cas, l'élève aurait appris quelque chose de nouveau qui aurait modifié sa croyance initiale. Par exemple: « Bien me préparer aux objectifs spécifiques des examens est important pour pouvoir montrer que je suis bon en maths. »

De plus, avec le temps nos « schémas de référence » induisent des comportements qui influencent la réponse des autres et viennent ainsi valider notre perception de nous-mêmes. Cela crée un phénomène qui est couramment appelé l'« autoréalisation des prophéties ».

Imaginez qu'une personne soit timide et réservée en société parce qu'elle pense qu'elle n'est pas très intéressante comme personne. Son estime de soi n'est donc pas très élevée. De ce fait, elle aura un comportement inévitablement distant et réservé qui la fera se tenir à l'écart des autres et être peu loquace lors d'une soirée. En conséquence, les autres la trouveront peu sociable et peu de personnes auront envie de faire l'effort d'aller vers elle. Il est alors évident que cette personne verra là la confirmation qu'elle n'est pas une personne réellement digne d'intérêt et qu'elle a bien raison d'être réservée!

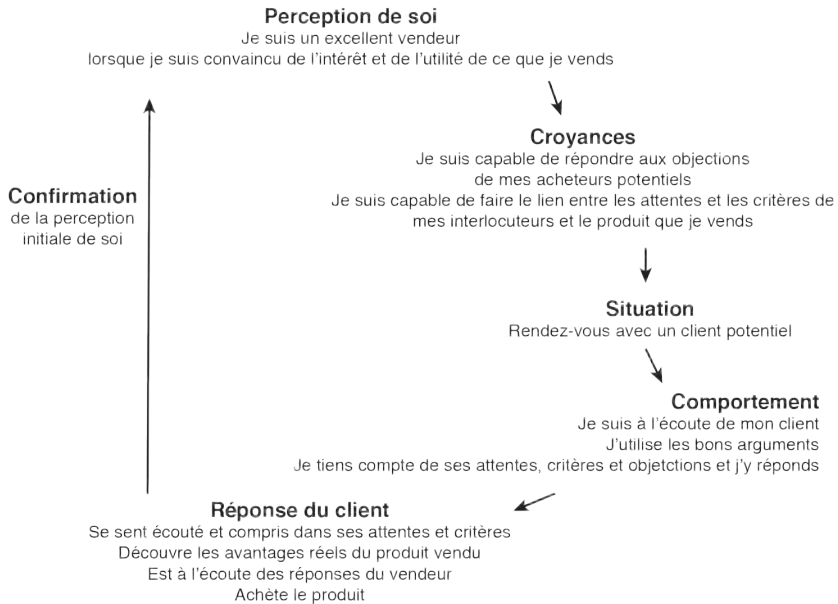


Autrement dit, nous démontrons ce que nous croyons! Comme l'a dit Denis Waitley : « La vie est une prophétie que vous réalisez vous-même. »

Cela n'est pas anodin comme phénomène. Nos « patterns », composés d'empreintes qui déterminent des croyances sur notre identité et sur nos capacités, nous font plier la réalité dans le sens de notre perception subjective des situations et de nous-mêmes. Les réponses verbales et non verbales des autres ne viennent donc la plupart du temps que confirmer ce que nous croyons vrai.

Ce processus de « programmation interne » cristallise donc des « schémas de référence » (ou « patterns ») qui finissent par façonner notre propre image de nous-mêmes.

Voici un autre exemple pour montrer ce phénomène d'auto-confirmation de notre perception :



De plus, après avoir forgé notre image de soi, nous cherchons inconsciemment à passer le plus de temps possible avec des personnes qui viennent confirmer cette image. Tout cela signifie également que les attentes que nous avons dans différentes situations sont sensiblement influencées par notre perception des choses. Pensez, par exemple, à certaines situations courantes :

- Vous croyiez que votre fébrilité allait compromettre une entrevue professionnelle, et c'est ce qui s'est réellement passé.
- Vous pensiez être capable de réaliser cette vente, et vous l'avez faite.
- Vous ne pensiez pas que vous alliez vous entendre avec cette personne dans le même bureau, et c'est ce qui se déroule effectivement.
- Vous pensiez ne pas être capable de battre ce joueur lors de votre 3<sup>e</sup> tour à cette compétition de tennis, et vous avez effectivement perdu.

- Vous prévoyiez vous ennuyer à une soirée et c'est ce qui s'est passé.
- Votre manager vous a expliqué comment réaliser cette nouvelle tâche en vous signalant que vous ne réussiriez probablement pas au premier essai, et vous avez effectivement « réussi » à la rater au premier essai.
- Vous pensiez que le coach qui vous accompagnait dans votre management vous aiderait à atteindre vos objectifs, et c'est ce qui s'est effectivement produit.
- Vous pensiez réaliser un excellent gâteau au chocolat, et c'est ce que vous avez fait.

C'est comme si vous aviez fait ce qu'il fallait faire pour atteindre votre but, ou votre absence de but ! Vos attentes, ou celles des autres, ont déterminé vos attitudes. Votre prophétie consciente ou inconsciente s'est réalisée et a contribué en retour à confirmer le bien-fondé de vos attentes.

Un des plus célèbres exemples de ce phénomène d'autoréalisation des prophéties a été rapporté par Rosenthal et Jacobson dans le livre *Pygmalion à l'école*<sup>\*1</sup>. Rosenthal et Jacobson ont fait savoir à des enseignants que 20 % des enfants de leur école élémentaire avaient un niveau intellectuel supérieur aux autres. Ils ont transmis les noms de ces élèves à leurs professeurs. En fait, ces enfants étaient tout à fait semblables à leurs camarades. Ils avaient simplement été sélectionnés au hasard, à partir d'une liste de numéros. Huit mois plus tard, à un test de QI, ils ont obtenu des résultats nettement supérieurs à ceux des autres élèves !

On peut donner l'explication suivante à cet exemple. En signalant aux professeurs que certains élèves étaient plus doués que d'autres, ces chercheurs ont posé un certain « cadre de référence » pour ces élèves et ce cadre a induit des attentes plus élevées des professeurs envers ceux-ci.

Les professeurs ont finalement agi différemment envers ces élèves pour pouvoir confirmer leurs attentes légitimes. Ils leur ont en effet porté plus d'attention, leur ont fourni plus de stimulations, leur ont donné plus de « feedbacks » constructifs. En conséquence, en étant encouragés et considérés comme brillants intellectuellement, ceux-ci ont mieux appris et intégré les connaissances enseignées.

Autrement dit, les élèves ont été meilleurs que les autres non parce qu'ils étaient effectivement plus intelligents que leurs camarades, mais parce qu'ils ont constaté que leurs professeurs les considéraient comme tels.

1. L'astérisque renvoie à la bibliographie en fin d'ouvrage.

Notre perception de la réalité est donc le fruit de multiples « programmations internes ». Dans de multiples situations, bien souvent sans le savoir consciemment, **nous induisons ce que nous obtenons !**

Nous apprenons par l'expérience et l'intégration de ces expériences forge notre destin en quelque sorte, dans le sens où elle détermine nos réactions aux différentes situations de la vie.

Une autre conclusion que l'on peut faire à partir de ce constat est la suivante : pour optimiser l'expression de nos compétences et de nos talents, il devient important de cultiver l'art d'apprendre à apprendre. Cela va nécessiter de développer la capacité à se remettre en question.

Et cela commence sans aucun doute par ce que nous considérons comme des échecs ou des erreurs dans notre vie. Avec du recul, il est possible de s'apercevoir qu'ils portent tous en eux des apprentissages positifs qui peuvent nous aider à grandir et à évoluer. Oscar Wilde disait ainsi que : « l'expérience est le nom que chacun donne à ses erreurs ».

Remettre en question certaines perceptions que nous avons de nous-mêmes, des autres et de la vie en général, nous sera fort utile pour franchir une étape dans notre vie.

Par exemple, si les événements de votre vie vous amènent à devoir changer de travail ou de statut professionnel (passer de salarié à travailleur indépendant par exemple), il sera constructif de prendre un temps pour évaluer si vous vous en sentez capable. Et si vous appréhendez ce changement, de commencer par réaliser ce que cela change dans votre propre définition de votre identité professionnelle.

Réussir à modifier son image de soi au niveau professionnel permet de se faire confiance pour :

- S'appuyer sur ses expériences antérieures pour relever de nouveaux défis.
- Prendre le temps de se former à de nouvelles compétences.
- Acquérir de nouvelles connaissances.
- Acquérir de nouveaux réflexes professionnels.
- Apprendre de ses erreurs.
- Être créatif.

L'ensemble de nos expériences de vie a forgé également notre façon de communiquer. Autrement dit, notre style de communication est le fruit de l'inte-

raction entre notre personnalité et nos expériences au quotidien. L'acte de communiquer est un apprentissage permanent sur la façon de communiquer.

La capacité de remise en question est essentielle pour bâtir une *relation à l'expérience* saine et constructive. La bonne nouvelle c'est que développer cette capacité s'apprend.

### Les points clés

- La dimension sensible de l'être humain est un élément essentiel de la communication. Elle nous permet d'être et d'agir avec le monde qui nous entoure et fait de nous des êtres relationnels.
- Cette faculté relationnelle innée ne nous empêche pourtant pas de rencontrer des difficultés pour échanger avec les autres.
- La conscience de soi s'élabore au fil de nos expériences. Nous apprenons à nous connaître dans la relation à autrui.
- La qualité du développement de notre personne s'appuie ainsi sur la maturation progressive de notre sensibilité. Et cette maturation se réalise grâce à la qualité des relations établies avec autrui.
- La façon dont nous avons intégré nos multiples expériences détermine notre façon d'agir et de communiquer par la suite.
- Pour optimiser l'expression de nos compétences et de nos talents, il devient important de cultiver l'art d'apprendre à apprendre et à se remettre en question.