EBOOK

Petit manuel de la communication non violente au travail

DÉVELOPPEZ VOTRE LEADERSHIP GRÂCE À VOTRE INTELLIGENCE RELATIONNELLE ET ÉMOTIONNELLE

L'école du leadership

© L'école du leadership - Mai 2022

Bonjour !

Je suis heureuse que vous ayez téléchargé le *Petit manuel de la communication non violente en entreprise.*

J'espère que cet ebook vous donnera des pistes pour instaurer les principes de la communication non violente dans votre quotidien professionnel.

Que ce soit à l'oral ou à l'écrit, en tête à tête ou en équipe, les incompréhensions, les malentendus, les interprétations et les non-dits insufflent un climat de défiance qui détériore la vie au travail.

Alors au lieu de passer votre temps à éteindre des feux, pourquoi ne pas essayer d'établir les règles d'une communication franche et pacifiée, dans laquelle les émotions et les besoins de chacun.e sont considérés ?

Apprendre à mieux communiquer avec vos collègues vous permettra de déployer votre assertivité, l'une des clés d'un leadership solide et responsable.

Je vous souhaite une lecture riche en découvertes de votre intelligence relationnelle et émotionnelle !

Delphine Folliet
Fondatrice de L'école du leadership

SOMMAIRE

Les bienfaits de la CNV au travail ..... **p. 3**

Pff, ça ne marchera jamais… Les 5 idées reçues sur la CNV en entreprise ..... **p. 4**

La CNV, c'est quoi ? ..... **p. 6**
- Petite histoire de la CNV
- Êtes-vous en mode chacal ou en mode girafe ?

La CNV et l'intelligence émotionnelle : le combo gagnant ..... **p. 7**

Les 4 étapes de la CNV ..... **p. 8**
- O pour Observer les faits
- S pour identifier ses Sentiments
- B pour Comprendre ses Besoins
- D pour formuler une Demande

Manager ou collaborer en équipe en mode CNV ..... **p. 13**
- Prendre rendez-vous avec soi-même : l'auto-empathie
- Créer un climat de confiance
- Être dans la relation par une ouverture au dialogue
- Poser une intention dans la communication
- Comprendre l'intensité des émotions de vos collègues : l'empathie
- Être à l'écoute et pleinement présent
- Envoyer un message clair
- Bannir les messages passifs-agressifs
- Bannir les expressions démotivantes pour l'équipe
- La CNV en télétravail : vigilance maximale !
- Témoigner de la reconnaissance à votre équipe / à vos collègues

LES BIENFAITS DE LA CNV AU TRAVAIL

Vous sentez que les relations entre collègues sont tendues, que les petites piques fusent, que chaque réunion d'équipe est orageuse, que les non-dits stagnent dans l'air ? Avant que la cocotte-minute explose, il est probablement temps de considérer les bienfaits de la communication non violente en entreprise.

La CNV accroît le leadership des personnes qui la pratique car elle permet :

- **d'instaurer un climat de travail de confiance** au sein duquel les échanges sont les bienvenus et les émotions écoutées.

- **de libérer la parole** et de laisser fleurir les idées : la CNV grâce à son cadre accueillant permet aux membres de l'équipe de proposer et de défendre leurs idées. La CNV favorise l'innovation.

- **d'aborder les difficultés et les conflits** : la CNV permet une parole libre, sans jugement. L'équipe peut donc plus facilement nommer les couacs, les dysfonctionnements, les sources d'agacement et être force de proposition.

- **de renforcer la cohésion d'équipe** puisque la CNV permet de clarifier les messages envoyés et reçus : tout le monde est sur la même longueur d'onde quant aux objectifs à atteindre et la façon de procéder.

- **d'encourager le sentiment d'appartenance** car il fait bon de travailler et de s'identifier à une équipe / une entreprise dans laquelle les relations humaines sont harmonieuses.

- **d'accroître les performances** de l'équipe / de l'entreprise : chacun est écouté et donc peut exprimer librement ses souhaits pour son évolution professionnelle et l'exploitation de son plein potentiel.

En résumé, la communication non violente permet de guérir des conflits, mais mieux encore elle les prévient. Elle favorise le dialogue et les bonnes relations au travail.

La CNV n'est pas une méthode pompier ni de déminage. Ce serait tellement dommage de la réduire à une solution de dernier recours. La CNV est bien plus grande que cela : elle correspond à **un art de vivre** et de se comporter (pas moins que cela !).

PFF, ÇA NE MARCHERA JAMAIS… LES 5 IDÉES REÇUES SUR LA CNV EN ENTREPRISE

Certains.es diront :"Pfff… c'est bien joli la CNV, mais dans les faits, elle est inapplicable au travail."

Il faut reconnaître que la communication non violente est un processus à la fois simple à comprendre mais complexe à mettre en pratique dans un quotidien professionnel qui va vite et laisse peu de place aux émotions.

Le plus important est de se rappeler que le but n'est pas de devenir ceinture noire en CNV, ni le super ninja de l'intelligence émotionnelle :c'est la prise de conscience de vos émotions et de nos besoins, et notre capacité à les exprimer, qui vous permettra d'établir des relations interpersonnelles solides et sereines.

Ne cherchez pas à convaincre, leadez par l'exemple !

En pratiquant la CNV dans vos échanges avec vos collègues, vous êtes en cohérence avec la façon dont vous souhaitez nouer et développer es relations humaines.

Idée reçue 1 - Le monde du travail, c'est la jungle. Il faut s'endurcir, c'est comme ça, on n'y peut rien.

C'est une vision réductrice du monde professionnel, souvent utilisée pour légitimer des comportements durs ou agressifs. Dans le livre *L'entraide. L'autre loi de la jungle*, les auteurs démontrent que la nature regorge de comportements où animaux et plantes fonctionnent en écosystème de solidarité.

Idée reçue 2 - Ce sont les autres qui ne m'écoutent pas et ne me comprennent pas. Ils ne veulent pas changer.

Rejeter la faute sur les autres est une tendance naturelle, mais qui ne fait grandir personne. Incarner un leadership solide et conscient, c'est endosser la responsabilité que votre communication n'est peut-être pas assez claire si personne ne vous comprend. Que pourriez-vous faire de mieux ?

Idée reçue 3 - Les gens sont susceptibles. Il faudrait s'excuser de tout.

Communiquer avec assertivité ne signifie pas s'écraser devant l'avis des autres ou encore marcher sur des œufs à chaque parole prononcée. De manière générale, les gens apprécient qu'on leur parle avec respect, avec politesse et en leur expliquant pourquoi on leur demande de réaliser telle action.

Idée reçue 4 - Au boulot, on est là pour travailler et performer. Pas le temps pour les petits problèmes et les grandes émotions : elles doivent rester à la porte du bureau.

Quel dommage que le monde professionnel pense encore que l'individu peut se couper en deux ! Ce qui affecte un collègue au travail se transfère à la maison et vice versa. Une entreprise qui performe est une entreprise qui investit dans les relations humaines. Des employés qui se sentent écoutés et respectés ont généralement plus envie de s'investir dans le succès des missions de l'entreprise.

Idée reçue 5 - Je suis en position hiérarchique. C'est normal que je m'adresse à mon équipe de façon autoritaire. C'est une façon de me faire respecter et de leur rappeler que je suis leur boss.

Cette idée reçue est tenace. Comme si boss rimait avec autorité, ton directif, distance relationnelle. D'autant plus que c'est bien souvent une injonction que vous vous imposez. Combien de dirigeant.es ne se sentent pas à l'aise dans ce rôle autoritaire et froid parce que spontanément leur personnalité est tout autre. Un.e leader est une personne qui avance avec confiance, qui inspire confiance et qui accorde sa confiance. De quoi avez-vous peur ?

À L'école du leadership, notre **formation en leadership dédiée aux femmes** qui veulent avoir de l'impact, Les talentueuses, sensibilise les participantes à leur intelligence émotionnelle et la communication non violente.

**Il existe également des formations proposées aux entreprises par l'Association Française des Formateurs Certifiés en CNV.*

LA CNV, C'EST QUOI ?

Petite histoire de la CNV

La communication non violente (CNV) est un processus de communication efficace et optimal pour s'exprimer de manière claire et précise, tout en étant à l'écoute et attentif aux messages envoyés par notre interlocuteur.

Elle a été développée aux États-Unis dans les années 1960 par Marshall B. Rosenberg, docteur en psychologie clinique, élève et collaborateur de Carl Rogers. La communication non violente a été portée auparavant par Gandhi. En France, ce processus de communication connaît une renommée croissante avec la parution en 2001 du livre *Cessez d'être gentil, soyez vrai,* de Thomas d'Ansembourg, ancien avocat.

La CNV est utile dans la vie quotidienne - professionnelle et personnelle - pour entretenir une relation à soi et aux autres harmonieuses. Elle est également utilisée en cas de médiation et de résolution de conflits.

Au-delà d'être un processus ou une méthode de communication, la communication non violente est une posture face à la vie - tout comme le leadership ! - afin de cheminer sur la façon dont nous nous exprimons et dont nous décodons les paroles de notre entourage. Autant dire que la CNV est étroitement liée à notre intelligence émotionnelle !

Êtes-vous en mode chacal ou en mode girafe ?

“Je n’y arriverai jamais sur ce dossier”, “Je suis trop nul.le pour occuper ce poste”, “Tu n'aurais pas pu faire attention ?”, “Personne ne part du bureau tant que ce n’est pas bouclé”, “Tu ne vas pas m'apprendre à faire mon boulot quand même”, “Je te demande de faire ton travail. Point barre”, etc.

On pourrait multiplier les exemples où la communication en entreprise est agressive, que ce soit conscientisé ou non par ceux qui formulent les propos ou ceux qui les reçoivent. Le vocabulaire quotidien regorge de formulations passives-agressives qui détériorent l'environnement de travail en envoyant des messages cachés désagréables. Plein de scuds (des attaques verbales), en quelque sorte !

Que ce soit envers nous-même ou les autres, Marshall B. Rosenberg explique que nous pouvons choisir de nous exprimer en mode girafe ou en mode chacal. Le mode girafe - qui a un très long cou lui permettant de prendre de la hauteur - symbolise la personne qui pratique la communication non violente. Le mode chacal, celle qui laisse libre cours à son agressivité.

Et bien sûr, la girafe et le chacal ne forment qu'une seule et même personne : nous ! Devenir un adepte de la CNV, c'est faire grandir sa girafe et apprivoiser son chacal… Un travail de longue haleine !

La CNV et l'intelligence émotionnelle : le combo gagnant

Dans notre quotidien professionnel, nous gérons bien souvent une série de désagréments - petits ou grands - qui nous génèrent tout un tas d'émotions. La vie au bureau ressemble aux montagnes russes émotionnelles. Un client insatisfait, un email indiquant qu'une réunion est décalée alors que vous avez tout organisé, la remarque d'un collègue qui vous semble accusatrice… Les occasions sont nombreuses pour ressentir colère, tristesse, peur, surprise, dégoût.

Sous le coup de votre émotion, vous réagissez, voire vous surréagissez, à la hauteur de l'intensité de l'émotion que vous ressentez. La CNV et l'intelligence émotionnelle proposent des alternatives à l'escalade des échanges désagréables :

- **l'observation des faits,**
- **l'identification de votre émotion,**
- **la compréhension du message** envoyé par votre émotion qui clarifie votre besoin,
- **l'expression de votre besoin et de votre demande** pour le satisfaire.

Vous pourriez être intéressé.e par…

Être en mesure de réguler ses émotions et savoir s'exprimer en ayant gagné en l'indépendance émotionnelle représente une force incroyable en termes de leadership.

Tout le monde est prêt à suivre un.e boss ou un.e collègue qui entretient des relations pacifiées avec lui.elle-même et avec les autres.

LA CNV EN 4 ÉTAPES

O pour Observer les faits

La première étape consiste à décrire les faits de la façon la plus neutre possible, sans vous laisser embarquer par des interprétations, des suppositions ou des jugements. C'est comme si vous étiez dans une enquête policière : décrivez le contexte, le lieu, les personnes présentes, les paroles prononcées et les actes de la manière la plus précise possible.

Par exemple : "*c'était la fin de la journée, vers 17h30. J'étais en train de me dépêcher pour finir un document d'analyse de données. Un collègue arrive dans mon bureau et me dit que je dois revoir une présentation prévue demain après-midi.*"

S pour identifier ses Sentiments

La deuxième étape réside dans l'identification de vos sentiments : quelles sont, à la fois, les pensées et les émotions qui sont intervenues ?

Par exemple : *"j'ai pensé que j'étais nulle et pas à la hauteur et aussi que mon collègue était un sale c... arrogant. Je me suis sentie déçue de moi et j'avais une boule dans la gorge. J'avais envie de tout laisser en plan et d'abandonner le dossier. J'avais passé tellement d'heures de travail dessus, tout ça pour rien. En quittant le bureau, je me sentais découragée et dans le métro, j'ai senti la colère montée en moi. J'avais envie d'hurler contre mon collègue, contre toute la boîte."*

À ce stade du processus, il est intéressant d'enrichir son vocabulaire des émotions. On distingue six émotions primaires :

- la joie,
- la tristesse,
- la colère,
- la peur,
- le dégoût
- la surprise.

Plongez-vous avec délice dans les subtilités de la langue française pour décrire exactement ce que vous avez ressenti car dire...

- "*je me sens joyeux*" et "*je me sens émerveillé*" (vocabulaire de la joie)

- "*je me sens frustré*" ou "*je me sens en rage*" (vocabulaire de la colère),

... ne désigne pas tout à fait les mêmes émotions.

10 mots pour chaque émotion primaire :

- **la joie** : heureux, de bonne humeur, comblé, enthousiaste, serein, vivant, épanoui, encouragé, euphorique, stimulé, etc.

- **la tristesse** : malheureux, déprimé, peiné, accablé, bouleversé, affligé, abattu, désolé, soucieux, nostalgique, etc.

- **la colère** : fâché, de mauvaise humeur, frustré, en rage, irrité, nerveux, remonté, exaspéré, remonté, agacé, contrarié, etc.

- **la peur** : effrayé, angoissé, déstabilisé, choqué, inquiet, effaré, affolé, intimidé, désemparé, déconcerté, etc.

- **le dégoût** : dégoûté, désillusionné, écoeuré, amer, ulcéré, embarrassé, honteux, coupable, horripilé, incommodé, etc.

- **la surprise** : étonné, abasourdi, embarrassé, estomaqué, interloqué, renversé, ébahi, stupéfait, sidéré, confus, etc.

Cette étape permet également d'assumer votre leadership en endossant **la responsabilité de vos émotions**. C'est vous le créateur / la créatrice de vos émotions !
Employez le "je" : "je me sens furieuse" et non "il m'a vraiment énervé".

Un postulat important pour être au clair avec votre intelligence émotionnelle : **vous n'êtes pas vos émotions**. Elles ne vous définissent pas. Les émotions reflètent un état transitoire.

- "Je suis triste" : n'est pas une caractéristique de votre état d'être humain. Vous pouvez reformuler avec :
- "Je me sens triste" : à l'instant T, et cet état va passer.

Vous constaterez que parmi ces six émotions, seule une (la joie) est agréable. La surprise peut être **agréable ou désagréable**. Quant aux autres, elles sont des émotions désagréables à ressentir.

Existe-t-il des émotions positives ou négatives ? Les émotions sont toutes positives car elles nous envoient un message, elles nous disent quelque chose. Ce sont des signaux importants à écouter. En revanche, les vivre peut être agréable ou désagréable.

L'étape d'identification de ses sentiments est propice à laisser libre cours au jugement, à l'auto-jugement (et même à la grossièreté !). Laissez le chacal s'exprimer ! Cela ne sert à rien de le contenir ou de le minimiser alors qu'il a besoin d'aboyer. La seule précaution à prendre pour vider votre sac est de le faire pour vous-même (et non vociférer contre l'autre en plein réunion !) :

- isolez-vous dans une pièce si vous avez envie d'hurler,
- sortez du bureau et allez faire un tour,
- ou prenez un carnet et barbouillez-le de vilains mots.

Bref, extériorisez !

B pour Comprendre ses Besoins

Vos émotions vous envoient **des messages** : ce n'est pas toujours évident au début de les décoder mais avec un peu d'entraînement, vous saurez les décrypter rapidement.

Si vous ne deviez retenir qu'un seul point :
une émotion désagréable = un besoin non satisfait

"J'ai besoin qu'il m'écoute", J'ai besoin qu'elle arrive à l'heure aux réunions", "J'ai besoin qu'elle fasse son boulot", "J'ai besoin qu'ils parlent moins fort dans l'open space", "J'ai besoin qu'elle lise les documents avant nos rencontres hebdomadaires", etc.
Alerte ! **Ce sont des faux besoins !**

Les vrais besoins sont d'ordre universel.

- **Besoins vitaux** : respirer, manger, boire, dormir, se reposer, etc.
- **Besoins sociaux** : acceptation, compréhension, soutien, appartenance, respect, sécurité émotionnelle, confiance, honnêteté, collaboration, échange, tolérance, connexion, etc.
- **Besoins d'expression** : créativité, apprentissage, développement, participation, réalisation, liberté, choix, temps pour soi, direction (savoir où je vais), etc.
- **Besoins affectifs** : amour, amitié, détente, plaisir, soins, etc.
- **Besoins de célébrations** : rituel, rires, jeux, rêves, sens, équilibre, valeurs, gratitude, etc.
- **Besoins spirituels** : beauté, harmonie, ordre, paix, transcendance, etc.

D pour formuler une Demande

Le plus difficile dans cette étape de la méthode OSBD est de ne pas être dans l'exigence.

"Je voudrais que tu m'écoutes", "Je voudrais que tu arrives à l'heure aux réunions", "Je voudrais que tu fasses ton boulot", "Je voudrais que vous parliez moins fort dans l'open space", "Je voudrais que tu lises les documents avant nos rencontres hebdomadaires".

Ce sont **des exigences camouflées** derrière un verbe au conditionnel et… ça ne passe généralement pas dans la communication ! Votre interlocuteur risque de recevoir votre demande comme un ordre de votre part.

Comment s'y prendre alors ?

- Formulez votre demande **sous forme de question** afin de vérifier que votre interlocuteur est d'accord avec le contrat relationnel que vous lui proposez.

- Indiquez-lui également **comment vous vous sentez** dans les situations qui ne vous conviennent pas.

- **Soyez prêt à recevoir un non** à votre demande ou une contre-proposition ! Ce n'est pas facile à accepter mais cela permet de rester dans l'ouverture au dialogue.

"Je voudrais que tu m'écoutes" devient
"Lorsque l'on travaille sur un dossier ensemble, serais-tu d'accord pour que chacun prenne 5 min à tour de rôle pour exposer ses avancées sans être interrompu. Lorsque je suis interrompu, je perd le fil de ce que je dis et je me sens frustrée. J'ai besoin d'être écouté."

"Je voudrais que tu lises les documents avant nos rencontres hebdomadaires" devient
"En amont de nos rencontres hebdomadaires, serais-tu ok que chacun prenne du temps pour lire les documents ? Lorsque ce n'est pas le cas, je me sens agacée lors de la rencontre. J'ai besoin de collaboration."

Vous pourriez être intéressé.e par...

MANAGER OU COLLABORER EN ÉQUIPE EN MODE CNV

Prendre rendez-vous avec soi-même : l'auto-empathie

Cela vous semble égoïste de prendre du temps pour vous dans le cadre professionnel ? Pourtant, se créer un espace temps à soi est bénéfique à bien des égards : prise de recul, concentration, retour au calme. Il est nécessaire de prendre soin de soi avant de pouvoir s'occuper des autres et par extension de l'entreprise pour laquelle vous travaillez.

Vous viendrait-il à l'esprit de faire rouler une voiture avec une jauge d'essence proche de zéro ? Non bien sûr ! Pensez que vous êtes votre propre carburant : vous avez besoin de vous recharger avant d'agir.

Prendre rendez-vous avec soi est la clé d'un leadership congruent, c'est-à-dire cohérent entre les paroles et les actes. C'est un moment où vous pouvez pratiquer l'auto-empathie, une étape indispensable dans le processus de CNV. L'auto-empathie est peu valorisée et on la balaie d'un revers de la main :"ne t'apitoie pas sur ton sort", "ce n'est pas si grave", "endurcis-toi un peu", "pas la peine de ressasser, bouge-toi". Toutes ces phrases sont des mini violences que l'on s'impose.

Pourtant l'auto-empathie nous ouvre la porte sur nos émotions et nos besoins.
L'auto-empathie nous permet de mieux nous connaître et nous comprendre.

Créer un climat de confiance

Afin d'instaurer un climat de confiance, il existe **une posture magique** : penser qu'autour de la table toutes les personnes sont bien intentionnées et ont envie de faire avancer le projet. Ce postulat de départ permet d'accueillir plus facilement les avis divergents et toutes formes d'opposition.

La confiance est un cercle vertueux : un.e leader ayant confiance en soi accordera plus facilement sa confiance à son équipe et ses collègues. Elle recevra alors à son tour des marques de confiance car elle aura inspiré confiance à son entourage professionnel.

Être dans la relation par une ouverture au dialogue

Un présupposé de la CNV est l'ouverture au dialogue : il indique que pour communiquer, il est nécessaire que les parties prenantes aient envie d'être dans la relation.

Si l'une des personnes ne souhaite ni écouter, ni s'exprimer, ni considérer la demande de l'autre, la communication est impossible. Vous aurez beau tenter de mettre en œuvre le processus de la communication non violente, vous vous heurterez à un mur.

Poser une intention dans la communication

La question de l'intention sous-tend toutes les actions d'un.e leader.

Avant de prendre la parole, que ce soit à l'oral ou à l'écrit, en interaction avec une personne ou un groupe, posez-vous la question suivante :

- **quelle est l'intention de mon message ?**

Par exemple : convaincre, faire réagir, rassurer, motiver, encourager, améliorer les processus, faire le point, exprimer un problème, etc.

- **avec quelles émotions vais-je le formuler ?**

Par exemple : avec enthousiasme, avec gratitude, avec frustration, avec agacement, etc.

- **avec quelle énergie aimerais-je que l'équipe reparte de la réunion ?**

Par exemple : motivé, concentré, impliqué, responsabilisé, rassuré, etc.

Réfléchir à votre intention avant de communiquer permet une communication assertive et garantit un impact positif, même si le message à faire passer est désagréable.

Comprendre l'intensité des émotions de vos collègues : l'empathie

On dit que l'empathie, c'est savoir se mettre à la place de l'autre. C'est un peu plus que cela : c'est également mesurer l'intensité de l'émotion vécue par votre interlocuteur. L'empathie est un grand présupposé de la CNV. Elle l'est également dans le leadership.

Si une collègue sort d'un rendez-vous avec un client "déçue" ou alors "excédée", l'intensité de ce qu'elle ressent n'est pas au même niveau.

Comment exercer votre empathie au quotidien avec vos collègues et votre équipe ?

- **écoutez l'autre avec attention, sans l'interrompre** et sans formuler de suggestions ou de propositions. Dit comme cela, ça a l'air facile, mais dans les faits, tenir sa langue n'est pas chose aisée !

- **détectez quels pourraient être ses besoins** : qu'est-ce qui n'est pas satisfait parmi les besoins universels de votre collègue ?

- **reformulez ses propos** en nommant les émotions et les besoins que vous pensez avoir compris : " tu te sens accablé car les dossiers ne cessent de s'enchaîner alors que tu as besoin de temps de calme et de respiration. Ai-je bien compris ?"

- **demandez comment vous pouvez l'aider,** seulement si vous êtes en mesure de décider de nouvelles affectations de ressources humaines, matérielles ou financières car l'objectif n'est pas de prendre sur vos épaules un dossier dont vous n'êtes pas en charge.

L'empathie, ce n'est pas :

- **surenchérir** : même si vous aussi, vous trouvez que la décision de la direction est incohérente, exprimer votre ressenti à votre collègue excédé va mener à une escalade émotionnelle. Bonjour l'explosion de la cocotte-minute ! Si vous voulez être empathique dans à moment-ci, écoutez votre collègue en pleine présence. Point barre.

- **minimiser :** "ce n'est pas si grave", "tu n'exagères pas un peu", "il ne faut pas en faire des caisses non plus". Si votre collègue se sent déçu ou honteux parce qu'il a l'impression d'avoir complètement raté sa présentation, minimiser les faits revient à le dévaloriser.

Chaque individu se comporte et agit selon les ressources dont il dispose au moment donné. Il a sa propre cartographie et il est possible qu'il ignore que d'autres façons de fonctionner sont possibles, à cause de son histoire, de son éducation, de ses croyances et de ses expériences. Il fait probablement de son mieux avec les données dont il dispose pour fonctionner dans sa réalité.

Être à l'écoute et pleinement présent

L'écoute active est un pilier du leadership et un pilier de la communication. Elle exige une présence totale dans l'échange. Et ce n'est pas facile !

Votre cerveau vagabonde et s'échappe :l'autre vous parle et vous pensez à un mail que vous avez reçu ou au dîner à préparer ce soir ? C'est normal ! L'important est de ramener son cerveau dans la concentration.

Pour vous aider dans cette pleine présence :

- **prévoyez le temps nécessaire** pour écouter votre collègue. Pas entre deux portes ou devant la machine à café.

- **dégagez-vous de toute distraction** : notifications, vibreur du téléphone, etc.

- **trouvez un endroit au calme** : réservez une salle de réunion, même pour 20 minutes, ou fermez la porte de votre bureau.

Une fois que votre collègue vous a parlé de sa problématique :

- **questionnez-le** en lui demandant des précisions, en vous montrant curieux et intéressé,

- **reformulez ses propos** pour vous assurer que vous avez bien compris (oui, ça arrive de comprendre de travers le problème d'un collègue !).

Envoyer un message clair

Rien de pire que les messages cachés et les sous-entendus pour laisser libre cours aux interprétations et tendre vers des situations explosives.

Si votre collègue arrive en retard à une réunion et que vous lui demandez l'heure, il va comprendre le message mais il y a de forte chance qu'il ne le prenne pas très bien. Mieux vaut adresser le message direct (en tête-à-tête après la réunion) : "Pourrais-tu être ponctuel aux réunions ? En équipe, nous avons besoin de la présence de tous pour travailler en harmonie."

Bannir les messages passifs-agressifs

La communication passive-agressive est monnaie courante et chacun l'emploie fréquemment, sans s'en rendre compte, dans son quotidien personnel et professionnel.

Une formule passive-agressive, c'est quoi ? Ce sont des phrases (orales ou écrites) qui, **camouflées derrière une tournure polie ou cordiale**, envoient un message caché. Les expressions passives-agressives sont identifiables car elles provoquent instantanément une émotion désagréable. De quoi mettre le feu aux poudres si la tension était déjà palpable ! Ou de quoi ruminer toute la journée et d'installer une ambiance plombante…

Découvrez **les 5 expressions passives-agressives courantes** au bureau (et comment les reformuler) !

#1. Merci de…

"Merci de me rappeler. Merci de m'envoyer le rapport. Merci d'être à l'heure à la réunion. Merci de me tenir informé."

Pourquoi ça agace ?
La forme est pourtant polie grâce au "merci" mais elle dissimule un ordre : dans les faits, vous ne demandez pas son avis à votre interlocuteur, vous l'obligez à procéder.
Et vous lui indiquez que vous doutez de lui : vous n'êtes pas certain qu'il arrivera à l'heure ou qu'il vous enverra le rapport. Vous suggérez qu'il n'est pas une personne fiable.

Comment reformuler ?
Pourriez-vous me rappeler ? Je vous remercie. Pourriez-vous m'envoyer le rapport ? Je vous remercie. Etc.

#2. Bon courage !

“Bon courage pour ce dossier ! Bon courage pour ton entretien d’évaluation annuelle ! Bon courage avec ce client !”

Pourquoi ça agace ?
La forme est faussement encourageante. Sous un ton empathique, elle suggère que la situation va être très pénible et que cela va être laborieux pour votre interlocuteur. Elle dit indirectement : “ça va être bien galère !” Au lieu de tirer vers le haut, elle enfonce la personne sournoisement.

Comment reformuler ?
On essaie d’être positif. “Je te souhaite un bon entretien. Je te souhaite une rencontre apaisée avec ton client (si on sait que la relation est difficile). Etc.”

#3. Je te rassure, moi aussi…

“Je te rassure, moi aussi j’ai raté ma présentation du dossier. Je te rassure, c’est compliqué pour tout le monde avec ce prestataire. Je te rassure, tu n’es pas la seule personne à avoir envie de démissionner.”

Pourquoi ça agace ?
Parce que cette formule ne renforce pas l’assurance de votre interlocuteur. Au contraire, vous risquez fort de l’insécuriser et de le décourager. Elle envoie le message que la vie est dure et qu’il est normal que tout le monde souffre.

Elle fonde également une généralité sur un problème spécifique. Enfin, elle déplace sa situation vers la vôtre : “moi aussi, j’ai vécu cela” alors que votre collègue n’a pas forcément envie d’entendre la litanie de tous vos problèmes.

Comment reformuler ?
Essayez des formules empathiques, sincères et centrées sur des observations factuelles : “Est-ce que tu te sens déçu d’avoir raté ta présentation ? Quelles ressources te permettraient d’améliorer ton quotidien au travail ? Etc.”

#4. Vous allez y arriver, comme toujours.

Pourquoi ça agace ?

Parce que sous couvert d'accorder une totale confiance à votre interlocuteur quant à son succès, vous niez le stress et l'inquiétude qu'il peut ressentir. Vous minimisez ses sources d'interrogation. Vous fermez la discussion sur les éventuels obstacles qu'il perçoit : il n'a pas la possibilité de vous les exprimer.

Comment reformuler ?

En développant un réelle écoute empathique : "Quelles sont les zones d'ombre que tu identifies sur ce dossier ? De quoi aurais-tu besoin pour te sentir serein ? Y a-t-il d'autres dossiers en cours qui te demandent d'établir des priorités ? Manques-tu de ressources ou de moyens ? Etc."

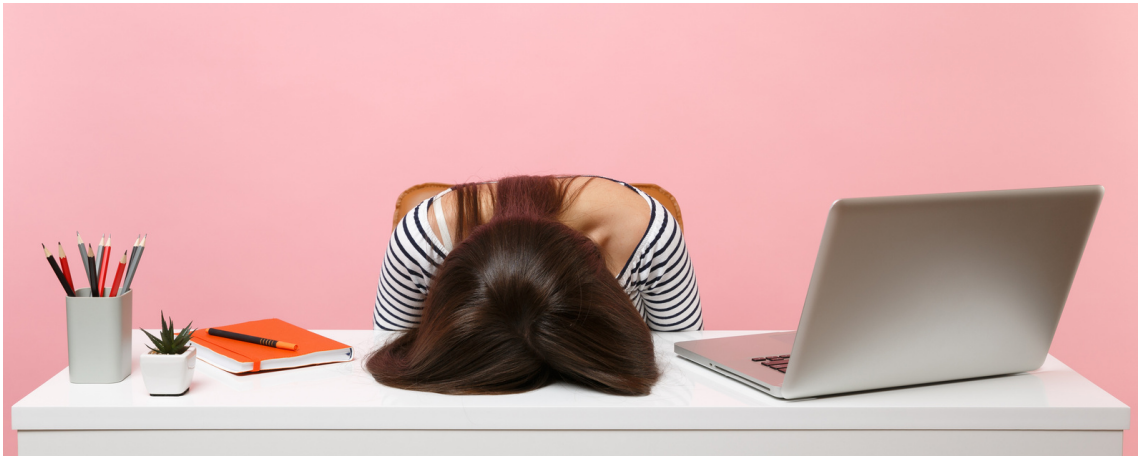
#5. Sauf erreur de ma part…

Pourquoi ça agace ?

Parce qu'en laissant penser que vous êtes prêt à accepter d'avoir commis une erreur, vous sous-entendez qu'il est peu probable que ce soit le cas. La formule peut apparaître comme hypocrite. Elle suggère que vous avez vérifié de votre côté et que donc l'erreur vient forcément de l'autre.

Comment reformuler ?

En posant des questions plus ouvertes : "J'ai bien vérifié mais je ne trouve pas le dossier Machin. Pourrais-tu vérifier que tu me l'as bien envoyé et m'indiquer à quelle date ? Cela me permettra de revérifier dans ma boîte mail."



Bannir les expressions démotivantes pour l'équipe

Qui n'a jamais entendu un manager ou un collègue saper le moral de toute une équipe (et le vôtre par la même occasion !) en une phrase ?

"On ne s'est pas compris, là", "Vous n'exagérez pas un peu ?", "Allez, on s'y met, là"... Découvrez **les meilleures expressions visant à démotiver** votre entourage professionnel !

#1. Ce n'est pas si grave, tu exagères"

Pourquoi elle est démotivante ?

Parce qu'elle minimise le fait que votre collègue rencontre une situation difficile ou traverse une période désagréable. Mettre en lumière le fait que vous estimez que sa réaction est disproportionnée risque de provoquer chez cette personne de la déception, de la frustration, du découragement…

Comment reformuler ?

Je sens que cette situation t'affecte. Veux-tu m'expliquer comment tu la ressens ? De quelle contribution / ressource aurais-tu besoin ?

#2. Allez, on s'y met

Pourquoi elle est démotivante ?

Parce qu'elle sous-entend qu'en votre absence, votre équipe se tourne les pouces. Avec cette formulation, vous leur indiquez qu'ils sont des mollassons fainéants et qu'ils ne sont pas conscients des enjeux.

Comment reformuler ?

Sur le dossier XXX, pourriez-vous m'indiquer où vous en êtes ? Pourriez-vous me présenter l'échéancier ?

#3. Tu feras mieux la prochaine fois

Pourquoi elle est démotivante ?

Selon le contexte, cette phrase peut renforcer le sentiment d'échec vécu par votre collègue. Elle peut même paraître infantilisante et condescendante selon le ton employé.

Comment reformuler ?

Pourrions-nous réaliser un feedback sur les points positifs de ton intervention et sur les points d'amélioration ? Que pourrais-tu faire de différent la prochaine fois pour atteindre les objectifs ?

#4. Bon… Faites au mieux

Pourquoi elle est démotivante ?

Parce qu'elle indique que vous jugez la partie perdue d'avance. Vous demandez à votre équipe de se mobiliser sur un projet foireux ou fichu alors que vous-même vous n'y croyez pas. Selon le contexte, cette formulation pourrait évoquer aussi que vous avez affaire à une équipe de bras cassés.

Comment reformuler ?

Je sais que ce dossier semble vain. Néanmoins, il me semble que nous pourrions avancer sur tel ou tel point spécifique, ce qui représenterait déjà une grande avancée bénéfique pour tous.

#5. On ne s'est pas compris, là

Pourquoi elle est démotivante ?

Parce qu'elle sous-entend que c'est votre interlocuteur qui n'a pas compris. Elle place la communication sous le signe du sachant-apprenant ou du donneur d'ordre-exécutant. Elle ferme toute possibilité d'échanges constructifs.

Comment reformuler ?

Je crois que nous n'avons pas compris les objectifs / la situation / le dossier de la même façon. Pourrions-nous revoir ensemble quels sont les objectifs de cette action et la façon de procéder pour les atteindre ?

La CNV en télétravail : vigilance maximale !

En distanciel, il est plus difficile de percevoir les signes sous-jacents d'une mauvaise communication et des ressentis accumulés. Entre les caméras fermées et les échanges rapides sur les différentes messageries disponibles, personne n'est à l'abri d'une fausse route relationnelle.

Voici quelques bonnes pratiques à mettre en place :

- **soignez vos emails** et mettez-y les formes : dire bonjour, merci et une formule d'au revoir polie semble le B.A ba parfois oublié.

- vérifiez avec vos collègues quel est **le canal de communication à privilégier** : l'email, le texto, Slack, Messenger, Whatsapp, etc. Les canaux sont nombreux et on s'y perd vite.

- **évitez les abréviations** : ""bjr", "cc", cdlt" = bonjour, coucou, cordialement

- **faites la chasse aux formules passives-agressives** qui naissent de la rapidité des échanges : "tu n'es pas sans savoir que le dossier XXX doit être mis en mode partagé", "envoie-moi ta présentation ASAP", etc.

- **utilisez les smileys dans un sens approprié** : si vous informez qu'il va falloir faire une nocturne pour boucler un dossier, mettre 5 smileys avec un sourire peut être ressenti comme un manque de considération.

- **prévoyez chaque semaine des appels one to one** avec vos collègues : 15 minutes pour vérifier que tout va bien et ouvrir la porte au dialogue si besoin.

Témoigner de la reconnaissance à votre équipe / à vos collègues

Parce que dire "merci", "bravo", "bien joué", ça fait du bien à tout le monde ! Cela contribue à reconnaître la valeur et la qualité du travail de chacun.e. Et par extension, cela pourrait même générer un sentiment d'appartenance !

Reconnaître la contribution de chacun.e au travail est une posture de leadership solide, confiant et généreux. Bref, tout ce que l'on aime à L'école du leadership !

Conseils de lecture :

- Rosenberg Marshall B., *Les mots sont des fenêtres ou des murs*, Éditions Jouvence, 2005.
- D'Ansembourg Thomas, *Cessez d'être gentil soyez vrai*, Éditions de l'homme, 2001.

CET EBOOK VOUS A PLU ?

RETROUVEZ ENCORE PLUS DE CONTENUS EN VOUS INSCRIVANT À LA....

NEWSLETTER BIMENSUELLE

DEUX FOIS PAR MOIS, UNE SUPER NEWSLETTER AVEC :

- une réflexion sur le leadership
- un exercice à mettre en pratique immédiatement
- du contenu inspirant (vidéos, podcasts, articles...)

JE M'ABONNE !

Cet ebook vous a plu, interpelé.e, rendu curieux.se, dites-le moi !

(je répondrai avec plaisir à chaque message)

Contact : Delphine Folliet
Fondatrice de L'école du leadership
delphine.folliet@lecoleduleadership.fr