

Conscience, Courage et Communication (1^{ère} partie)

Gary Copeland
janvier 2010

*« La distance la plus courte entre deux personnes
est la stricte vérité »*

Gary Copeland, titulaire d'un diplôme en MPH et MHRD, est consultant au niveau international dans les domaines du management, du développement des organisations, et des relations humaines. Ancien responsable au Ministère de la Santé Publique américaine, Gary est très connu au sein de la communauté de L'Elément Humain® pour ses nombreux travaux avec les équipes et, pour avoir amélioré la théorie très intellectuelle en y intégrant du corporel, issu des arts martiaux. Pendant près de 20 ans, Gary fut à la fois l'étudiant, le collègue et l'ami de Will Schutz, Ph.D, fondateur de la Théorie de FIRO® et de L'Elément Humain®.

Vous pouvez contacter Gary soit par téléphone au 00 1 260 413 3999, soit par email à l'adresse suivante : 4scope@embarqmail.com

Vous pouvez également consulter son site web : www.garycopelandconsulting.com

Les problèmes de communication

Environ une fois par semaine, une brochure vantant les avantages de l'une ou l'autre méthode de communication atterrissait sur mon bureau. Les rayons des librairies sont remplis de livres expliquant comment améliorer la communication entre collègues de travail, au sein des couples, entre parents et enfants. Les problèmes de communication conduisent à des malentendus, des occasions ratées et souvent à des conflits. Une étude démontrait que les gens passent « de 25 à 65 % de leur temps à être impliqués dans des conflits », ce qui engendrerait une perte de productivité de l'ordre de plusieurs millions de dollars. Des consultants en organisation vous diront qu'à peu près 100% des groupes de travail veulent améliorer leur communication. La communication entre individus semble être le fléau de notre existence.

Mais imaginons un peu où nous serions sans la communication. L'évolution de l'être humain a fait un grand pas en avant avec l'avènement du langage. Lorsque les premiers groupes de chasseurs se sont mis d'accord sur le sens de certains sons comme « bien » et « mal », ou comme « manger » et « ne pas manger ». Cela a permis de diminuer le nombre de nuits passées à avoir l'estomac retourné après avoir mangé de la belladone en lieu et place de l'asperge sauvage. La communication joue un rôle tellement important dans notre quotidien, que nous continuons à faire évoluer et élever le langage vers une forme d'art. Il n'existe rien de plus fondamental dans les relations humaines que la communication entre les personnes. Différentes formes de communication sont utilisées pour informer, demander, convaincre, discuter et encourager. Différents styles de communication coexistent entre les cultures, les races, les sexes, les groupes d'âge, et même entre les différentes régions d'un même pays. Différentes intonations ou accents peuvent complètement changer le sens des mots ou des phrases. L'utilisation du 'langage corporel', comme la posture, l'expression du visage, le regard, est souvent plus précis que le langage verbal. Malcolm Gladwell, dans son livre intitulé « Blink » maintient que notre inconscient enregistre tout en une fraction de seconde. Il est impossible de ne pas communiquer.

Il se trouve que l'échange d'informations, apparemment banal entre 'un expéditeur' et 'son destinataire', est un événement complexe et à facettes multiples. Pour qu'il soit reçu avec précision, sensibilité et efficacité, cela requiert plus qu'une simple compréhension du langage.

Ceci se vérifie tout particulièrement lorsque des collègues, époux ou amis, débattent sur des sujets sensibles. Lorsque le sujet est délicat, la communication requiert un niveau élevé de courage et de prise de conscience.

L'envoi de messages

Lorsque vous 'envoyez' des messages, il est conseillé d'être clair, concis et direct, et de décrire objectivement les événements ou comportements, plutôt que de donner les motivations des uns et des autres, ou de porter un jugement sur leur caractère. En général, il est préférable d'écrire « *Vous ne nous avez pas tenu informé de...* » plutôt que « *Vous ne vous souciez pas de nous ...* » ou encore « *Vous êtes secret...* ».

Le problème réside dans ces émotions qui, petit à petit, font leur chemin et qui affectent notre comportement. Que nous en soyons conscients ou pas, les messages envoyés se définissent à la fois par leur contenu (c'est-à-dire les mots) mais aussi par les émotions (métaphoriquement, on les compare à de la musique : le ton, le volume et l'inflexion) Les émotions sont également transmises par le langage du corps. Si je dis : « *Je suis ravi de vous avoir dans mon équipe* » mais que je garde les bras croisés et que j'ai le visage fermé, alors vous ne me croirez pas, car mon expression corporelle est inadéquate avec mon message verbal.

Invariablement, les destinataires du message transmettront eux aussi des émotions à travers leur réponse. Lorsqu'on prévoit une réaction négative du destinataire, par exemple sous forme de colère, de déception, ou de rejet, on peut essayer de contrôler cette réaction avec tact, diplomatie, ou de manière 'politiquement correct'. Avez-vous déjà vu une personne qui essaye, avec précaution, de donner à son patron de mauvaises nouvelles concernant un projet ou qui essaye de faire annuler une décision insensée ? En entreprise, après de nombreux échanges de courriers concernant ces mauvaises nouvelles (c'est-à-dire non souhaitées), ceux-ci seront « aseptisés » avant d'être transmis au niveau hiérarchique supérieur dans le circuit de décision.

La stratégie est compréhensible : des personnes ou organisations continuent à « éliminer » celui ou celle qui transmet l'information. Mais le problème existe quand même. Utiliser le tact et la diplomatie c'est bien, mais malheureusement, les approches dites diplomatiques finissent souvent par des messages confus. Cela s'avère tout particulièrement vrai lorsque vous voulez influencer certains aspects comportementaux d'une personne, et que vous pensez qu'il/elle risque de mal le prendre.

Je réfléchis pendant des semaines aux évaluations annuelles, en me demandant comment donner à mes collaborateurs un feedback constructif sans heurter leur sensibilité ou affecter leur motivation. Il en résulte un processus confus et décousu qui laisse le collaborateur au mieux dans l'incertitude, et au pire, dans un état d'esprit considérant mon feedback comme une sanction. Will Schutz, psychologue et consultant sur la vie en entreprise, estimait que 80% des problèmes en entreprise provenaient des personnes n'étant pas prêtes à dire ouvertement la vérité. Nous avons besoin de dire les choses le plus précisément et le plus efficacement possible, sans être 'remercié' au cours du processus. Will Schutz a développé un modèle de travail lié aux difficiles échanges verbaux, appelé 'Les Niveaux d'Ouverture'. Cette méthode nécessite une prise de conscience de nos sentiments sur ce qui se passe (la conscience) et la volonté d'exprimer directement ses sentiments (le courage).

Les Niveaux d'Ouverture

Niveau - 1 - la déception de soi :

Un ancien manager de mon entreprise faisait souvent référence à son style de management « *participatif* », et pourtant il était enclin à prendre des décisions rapides sans consulter quiconque. Il ne nous induisait pas en erreur volontairement, il était tout simplement inconscient du modèle comportemental qu'il donnait. Comme dans l'exemple du langage corporel incongru, c'était comme regarder un film avec un décalage entre le son et l'image.

Il s'agit d'un **état d'inconscience** : je veux tellement être participatif que cela aveugle mon comportement autocratique, mais je peux également être inconscient de mes sentiments envers les personnes et les événements. Cela prend parfois du temps avant de comprendre ce que vous ressentez suite à ce qui s'est passé en réunion, ou ce qui s'est dit dans les couloirs. Vous pouvez ensuite vous sentir frustré ou en colère, mais avant que vous soyez conscient votre ressenti, il est évident que vous ne pouvez pas en parler aux autres. Dans le cas où cela traite d'un sujet délicat et douloureux, vous pouvez prolonger inconsciemment cette situation en vous refusant d'y penser, en refoulant vos sentiments, ou en essayant de vous convaincre que vous n'êtes pas réellement bouleversé.

Niveau		Exemple
-1	La déception de soi	Inconscience
0	Le refus	Je ne dirai pas
1	« Vous êtes ... »	« un abruti »
2	« Envers toi, je me sens ... »	« en colère »
3	« Parce que tu ... »	« es souvent en retard »
4	« Je pense que tu ressens ... »	« insignifiant »
5	« Je crains que je sois... »	« insignifiant »

Niveau 0 - Le refus :

Le refus est le niveau où vous prenez conscience de ce que vous ressentez mais vous ne voulez pas l'exprimer, au moins de façon directe à la personne concernée. Il est probable que vous exprimiez à vos collaborateurs combien vous êtes contrarié par telle personne, et pourtant vous ne dévoilez pas vos sentiments envers cette personne. Vous pouvez également avancer des raisons tout à fait logiques sur votre refus : « *Il ne changerait pas de toute façon...* » « *Cela ne ferait qu'empirer les choses...* » « *Peut être que je suis trop sensible...* » « *Cela nous conduirait à une discussion houleuse...* » « *Après tout, ce n'est pas si important que cela ...* ».

Alors que vous ne seriez jamais considéré comme coupable de mensonge auprès d'une cour de justice, pour faute de communication, le refus de communiquer peut être extrêmement dommageable. Les sentiments refoulés ne disparaissent pas ; ils sont au mieux enfouis quelque part où ils s'enveniment. Ils peuvent alors s'exprimer en faisant la tête, ou sous forme de rancune. Ils finissent par réapparaître sous forme de méchanceté ou de sabotage inconscient. Même lorsque vous refusez de dévoiler le contenu de votre message, les sentiments transpercent à travers l'intonation et l'expression corporelle. « *Vous ne pouvez pas ne pas communiquer* ».

Niveau 1 - « Vous êtes ... »

Le niveau 1 de l'ouverture, considéré comme une profusion de jugements et d'accusations, est reconnaissable aux phrases commençant par « *vous êtes ...* », comme par exemple « *Vous êtes insensible, injuste, têtu ou égoïste* ». Bien que ce niveau soit plus ouvert que le précédent, l'exactitude de tels jugements est largement discutable et il devrait probablement être considéré comme donnant son avis sans discernement. Vous pourriez arguer que, dans un sens, le refus serait préférable au niveau 1, car ce dernier met en évidence l'existence d'un problème. Encore une fois, je ne vous recommande pas de l'utiliser comme point de départ pour une conversation, surtout si vous essayez de résoudre un conflit.

A la télévision, lors des débats politiques nocturnes, une autre facette du niveau 1 apparaît lorsque les experts débutent leur plaidoirie par « la vérité dans ce domaine c'est que ... ». Il s'agit en fait d'une autre manière de déguiser la vérité.

Niveau 2 - « Envers toi, je me sens ... »

A ce stade, nous atteignons un niveau d'ouverture plus développé. La personne qui porte ce jugement dévoile quelque chose concernant les deux parties, mais ne juge pas le caractère de l'autre. « *Je me sens en colère, gêné, déçu, non-désiré, insignifiant, rejeté,...* » Lorsque vous décrivez vos sentiments, la personne qui vous écoute sera moins sur la défensive, et donc plus apte à vous écouter. Cette attitude invite au dialogue et améliore la compréhension.

Malheureusement beaucoup d'entre nous, spécialement la gente masculine, éprouvons des difficultés à exprimer nos sentiments. C'est en effet contraire au modèle machiste dans lequel nous avons grandi (Au Texas, John Wayne en était l'archétype). Un vieux cowboy m'a dit un jour que si la musique country est si chargée de douleur et de chagrin, c'est que c'est le seul exutoire acceptable dans lequel les hommes peuvent exprimer leurs sentiments. J'en arrive à croire que cela nécessite un courage encore plus grand d'exposer ses sentiments - et être ainsi vulnérable - que de rester stoïque en prétendant ne pas en être affecté. Le fait de rester accroché à ces vieux modèles comportementaux, cela limite votre efficacité dans le travail, crée des barrières au niveau des relations, augmente le niveau de stress, la solitude et l'isolement.

Niveau 3 : « Parce que tu ... »

A ce niveau, vous décrivez les circonstances, les événements ou les comportements qui ont permis de dévoiler les sentiments au niveau précédent. La description précise du comportement est plus efficace que de vagues généralités. « *Je me suis senti insignifiant lorsque vous avez pris cette décision sans me consulter auparavant* », cette phrase semble être plus appropriée que « *Je suis en colère parce que tu as agi comme un abruti* ».

Niveau 4 : « Je pense que tu ressens ... »

Le niveau 4 est l'un des moyens de communication le plus efficace dans les situations conflictuelles, mais aussi l'un des moyens les moins reconnus et utilisés. Il attribue d'une manière très personnelle '*un sens*' aux mots et actions des autres. Tout ce qui se passe dans notre vie a un sens pour nous. Deepak Chopra disait que les Hommes sont « *des êtres à la recherche de sens* ». Nous attribuons une signification à chaque phrase, action, haussement de sourcils, regard ou sourire. Cela fait partie de notre condition humaine. Cette signification est le

reflet de ce que l'on choisit, et donc elle est différente pour chaque personne et chaque situation.

Exemple : Lorsque l'un de vos collaborateurs traverse votre bureau sans vous sourire, sans vous adresser la parole, vous penserez peut-être qu'il est distant ou en colère, qu'il a des problèmes personnels, ou simplement qu'il est occupé ou préoccupé. L'important n'est pas tant quelle explication est juste ou pas, mais plutôt que nos sentiments ou gestes envers cette personne seront différents en fonction de l'interprétation que nous ferons de son comportement. Nous ne discutons pratiquement jamais de ces interprétations ou suppositions avec les uns les autres, de peur de paraître idiot ou de se sentir vulnérable. Encore une fois, il s'agit là d'une approche importante pour améliorer la compréhension et la résolution de conflits.

« Lorsque tu as pris cette décision sans me consulter, j'ai eu l'impression que pour toi, je n'étais pas important dans l'entreprise, et tu n'as pas pensé combien cette attitude m'affecterait ». Ce niveau d'ouverture permet un vrai dialogue qui débouchera non seulement sur l'opportunité de résoudre l'actuel malentendu, mais surtout de construire une relation plus forte pour l'avenir.

Niveau 5 : « Je crains que je sois ... »

Nous sommes ici au niveau d'ouverture le plus élevé et pour l'atteindre, une prise de conscience de soi très élevée est nécessaire. Il s'agit de nos propres doutes que nous essayons en général de cacher aux autres, avec parfois une telle efficacité, que nous finissons par les cacher à nous aussi. Cela fait alors partie de notre inconscient, et continue à influencer nos réactions et comportements, même si nous ne comprenons plus pourquoi nous agissons ou réagissons ainsi.

Par exemple, si vous avez le sentiment de ne pas être considéré comme quelqu'un de très important, vous pouvez devenir ultra-sensible si l'on vous ignore, même sur des sujets qui ne vous concernent pas directement. Fréquemment dans cette situation, la crainte que j'ai de moi-même est liée - voire identique - à l'histoire que je me suis inventée sur les sentiments que les autres ont envers moi.

Le fait de dévoiler ses craintes expose ce qu'il y a de plus vulnérable dans l'estime de soi, et cela nécessite en effet un grand courage. Il est vrai que peu de personnes atteignent ce niveau d'ouverture lors de conversations, mais lorsque c'est le cas, les résultats sont souvent étonnants. Même si nous pensons que le fait de dévoiler nos peurs nous transforme en une cible facile, l'expérience montre que cela suscite plus souvent de la compréhension et du soutien.

« Ma peur est que je ne sois pas quelqu'un de très important dans l'entreprise. Parfois, j'ai l'impression que tu ne remarquerais même pas si je ne venais pas au travail. Je veux être plus impliqué, mais je ne suis pas certain que mon engagement t'intéresse ».

Comme pour le niveau 4, la communication ouvre une réelle opportunité de compréhension, mais à un niveau encore plus profond : il s'agit de l'estime de soi. Le fait de dévoiler nos craintes ne permet pas aux autres d'en profiter plus facilement ; certains peuvent en jouer, mais seulement lorsque nous sommes inconscients de celles-ci, ou lorsque nous essayons de les maintenir cachées.

Puisque vous communiquez de manière plus profonde, plus d'informations deviennent disponibles, cela permet à la personne qui vous écoute à la fois d'entendre vos explications et de mieux comprendre vos sentiments. Communiquer ouvertement et en profondeur permet à notre travail et aux relations personnelles de devenir plus riches et plus valorisantes.

Traduction Fabienne Rousseau avec le soutien de A. Monique Sellès.