



LE POUVOIR DE LA PAROLE: QUI SE FAIT ENTENDRE ET POURQUOI

**NOUS SAVONS TOUS COMMENT
S'EXPRIMENT L'ASSURANCE, LA COMPÉTENCE
ET L'AUTORITÉ. VRAIMENT?
PAR DEBORAH TANNEN**

**L'IDÉE EN BREF****LE PROBLÈME**

Les individus ne s'expriment pas tous avec le même style linguistique. Ces différences créent de nombreux malentendus et sont particulièrement marquées selon les sexes et selon les cultures.

L'ANALYSE

Une femme a moins de chances qu'un homme d'avoir appris dans son enfance à chanter ses propres louanges et craint que, si elle l'osait, on ne l'apprécie pas. De même, les individus privilégiant l'approche indirecte plutôt que directe dans leurs interactions, et quelle que soit leur place dans la hiérarchie, ont moins de chances de se faire comprendre de l'autre.

LA SOLUTION

Un manager qui a conscience de ces biais et mécanismes doit envisager diverses manières de s'assurer que chacun puisse faire entendre ses idées et s'en voir attribuer le mérite.

Le responsable d'une grande division d'une multinationale dirigeait une réunion consacrée à l'évaluation des performances. Chaque cadre supérieur se levait à tour de rôle, évaluait les personnes de son groupe et estimait si elles méritaient ou non une promotion. Malgré leur présence dans chaque groupe, aucune femme n'a été retenue. L'un après l'autre, chaque manager a déclaré que, finalement, aucune des femmes en question ne possédait l'assurance nécessaire pour être promue. Le responsable de la division n'en croyait pas ses oreilles. Comment était-il possible que toutes les femmes qualifiées au sein du service souffrent d'un tel manque de confiance en elles?

Selon toute vraisemblance, ce n'était pas le cas. Il n'y a qu'à penser à toutes ces femmes qui ont quitté de grandes entreprises pour lancer leur propre structure, et qui font de toute évidence preuve de suffisamment d'assurance pour réussir par elles-mêmes. Les jugements, en matière de confiance en soi, ne se basent que sur la manière dont les individus se présentent, ce qui, dans la plupart des cas, se fait à travers la parole.

Le P-DG d'une grande entreprise m'a déclaré qu'il devait souvent prendre des décisions en cinq minutes sur des sujets pour lesquels d'autres auraient travaillé pendant cinq mois. Il m'a expliqué suivre cette règle: si la proposition émane d'une personne semblant sûre d'elle, il l'approuve. Si ce n'est pas le cas, il la rejette. Cela semble être une approche raisonnable, mais, de par mon domaine de recherche, la sociolinguistique, je suis amenée à penser autrement. Ce P-DG estime savoir comment s'exprime un individu qui a confiance en lui. Mais son avis, qui est peut-être tout à fait exact pour certaines personnes, pourrait bien sembler totalement erroné pour d'autres.

Communiquer ne se résume pas à exprimer ce que vous voulez dire. La manière dont on exprime ce que l'on veut dire est cruciale, et diffère d'une personne à l'autre, car l'utilisation d'un langage est un comportement social acquis: la manière dont nous parlons et dont nous écoutons est profondément influencée par notre vécu. Il se peut que nous pensions que notre manière de nous exprimer est naturelle, mais

nous pouvons rencontrer des difficultés si nous interprétons et apprécions les autres comme s'ils ressentaient ce que nous ressentirions si nous nous exprimions comme eux.

Depuis 1974, je me consacre à l'étude de l'influence des styles linguistiques sur les conversations et les relations humaines. Au début des années 1990, j'ai ouvert mes recherches au monde du travail, où j'ai observé comment les façons de parler acquises dans l'enfance affectent les jugements sur la compétence et la confiance, mais aussi sur celui qui se fait entendre, sur le travail accompli et sur celui qui s'en voit attribuer le mérite.

Le responsable de division qui était stupéfait d'entendre que toutes les femmes compétentes de son organisation manquaient d'assurance avait probablement raison d'être sceptique. Les cadres jugeaient les femmes de leurs groupes respectifs selon leurs propres normes linguistiques, mais les femmes – comme les individus issus d'une culture différente – ont souvent appris des styles d'expression différents de ceux des hommes et peuvent de ce fait sembler moins compétentes et sûres d'elles qu'elles ne le sont en réalité.

EN QUOI CONSISTE UN STYLE LINGUISTIQUE ?

Tout ce qui est dit doit être dit d'une certaine manière – avec un certain ton de voix, un certain débit et un certain volume sonore. Si nous réfléchissons au préalable à ce que nous allons dire, nous analysons rarement la manière dont nous allons le dire, sauf si la situation est délicate, comme lors d'un entretien d'embauche ou d'un bilan annuel des performances. Le style linguistique se rapporte aux schémas d'expression orale caractéristiques d'une personne et comprend différents aspects: la façon de parler plus ou moins directe, rapide ou avec des pauses, le choix des mots, l'utilisation d'éléments comme des plaisanteries, des figures de style, des anecdotes, des questions et des excuses. Autrement dit, un style linguistique est un ensemble de signaux acquis s'inscrivant dans une culture, selon lesquels nous communiquons nos intentions, interprétons les messages d'autres individus et nous jugeons mutuellement en tant que personnes.

Considérons par exemple la prise de parole, un élément du style linguistique. Une conversation est une activité dans laquelle chacun intervient à tour de rôle: une personne parle, puis l'autre lui répond. Cependant, cet échange apparemment simple exige de savoir négocier subtilement divers signaux indiquant que l'autre personne a fini de parler et que c'est à vous de commencer. Des facteurs culturels comme le pays, la région d'origine ou l'identité ethnique influent sur la longueur que doit avoir la pause pour paraître naturelle. Quand Bob, originaire de Detroit, converse avec son collègue Joe, de New York

City, il lui est difficile de placer un mot, car il attend une pause légèrement plus longue que celle marquée par Joe; or elle ne vient jamais, parce qu'avant même qu'elle ne se produise, Joe la perçoit comme un silence embarrassant qu'il comble en parlant encore plus. Les deux hommes ne parviennent pas à comprendre que leur différence de styles conversationnels constitue un obstacle. Bob pense que Joe s'impose et ne s'intéresse pas à ce qu'il a à dire, tandis que Joe, pour sa part, pense que Bob n'a pas grand-chose à raconter. De même, après avoir quitté le Texas pour s'installer à Washington D.C., Sally cherchait invariablement le bon moment pour intervenir lors des réunions d'équipe – et ne le trouvait jamais. Tandis qu'au Texas on la considérait comme sociable et sûre d'elle, elle était perçue à Washington comme timide et réservée. Son responsable lui a même suggéré de s'inscrire à une formation pour mieux s'affirmer. Ainsi, des différences infimes concernant le style conversationnel – dans les cas cités, une pause de quelques secondes – peuvent avoir un impact surprenant sur les personnes qui se font entendre et sur les jugements, y compris au niveau de la psychologie, que l'on se forge à propos des individus et de leurs capacités.

Même le choix d'un pronom peut avoir une incidence sur la désignation de la personne qui se voit récompensée.

Chaque parole prononcée opère à deux niveaux. Le premier nous est familier: c'est un langage qui communique des idées. Le deuxième niveau est généralement invisible, mais il joue un rôle considérable dans la communication. En tant que forme de comportement social, le langage intervient dans la transaction relationnelle. À travers notre manière de parler, nous annonçons – et établissons – les statuts relatifs des intervenants et la nature de leurs rapports. Quand on dit « Asseyez-vous! », on indique qu'on a un statut supérieur à la personne à laquelle on s'adresse, qu'on est si proche d'elle que l'on peut faire l'impasse sur les civilités ou bien qu'on est en colère. Si on dit: « Faites-moi l'honneur de bien vouloir vous asseoir », on indique un grand respect ou une bonne dose de sarcasme selon le ton utilisé, la situation, ou ce que l'on sait l'un et l'autre de notre niveau de proximité.

Si on dit : « Vous devez être bien fatigué(e), assyez-vous donc », on communique soit une certaine intimité empreinte d'inquiétude, soit une certaine condescendance. Chacune de ces manières de dire « la même chose » – proposer à quelqu'un de s'asseoir – peut revêtir une signification éminemment différente.

Dans toutes les communautés connues des linguistes, les schémas constitutifs des styles linguistiques sont relativement différents pour les hommes et pour les femmes. Ce qui est « naturel » pour la plupart des hommes dans un langage donné est, dans certains cas, différent de ce qui est « naturel »

pour la plupart des femmes. Car nous apprenons les manières de nous exprimer au cours de notre enfance, auprès de nos semblables, et les enfants ont tendance à jouer avec d'autres enfants du même sexe. Les travaux de recherche de sociologues, d'anthropologues et de psychologues ayant observé des enfants américains en train de jouer ont démontré que, si les filles et les garçons trouvent tous des façons d'établir des liens et de négocier un statut, les filles tendent à acquérir des rituels conversa-

tionsnels focalisés sur l'aspect « lien » de la relation, tandis que les garçons tendent à acquérir des rituels centrés sur l'aspect « statut ». Cela ne veut pas dire que tous les garçons et toutes les filles grandissent de cette manière, se sentent à l'aise dans ces groupes ou réussissent tous à manœuvrer selon ces normes. Mais, pour la plupart, ces groupes de jeux de l'enfance sont le terrain sur lequel les garçons et les filles font l'apprentissage de leur style conversationnel. En ce sens, ils grandissent dans des mondes différents. Le résultat est que les hommes et les femmes tendent à avoir des habitudes différentes lorsqu'il s'agit de dire ce qu'ils pensent et que les conversations entre eux peuvent s'apparenter à une forme de communication interculturelle : vous ne pouvez pas présumer que l'autre veut dire ce que vous voudriez dire si vous disiez la même chose de la même manière.

Mes travaux de recherche au sein d'entreprises américaines montrent que les leçons provenant de l'enfance se retrouvent dans le monde du travail. Considérons l'exemple suivant : un groupe de discussion avait été mis en place au sein d'une multinationale afin d'évaluer la politique d'horaires flexibles récemment mise en place. Les participants étaient assis en cercle et discutaient du nouveau système. Le groupe était arrivé à la conclusion que c'était un excellent système, mais s'entendait aussi sur les améliorations à y apporter. La réunion s'était bien déroulée et tous considéraient que c'était une véritable réussite, selon mes propres observations et d'après les commentaires de chacun. Mais, le lendemain, une drôle de surprise m'attendait.

A l'issue de la réunion, j'avais eu l'impression que Phil était responsable de la plupart des suggestions adoptées par le groupe. Mais, en retranscrivant mes notes, j'ai remarqué que c'était Cheryl qui avait fait presque la totalité de ces suggestions. J'avais pensé

d'autres ce qu'elles doivent faire sera qualifiée de « petit chef ». Les filles apprennent ainsi à s'exprimer en trouvant un équilibre qui tient compte de leurs besoins et de ceux des autres, à se sauver la mise les unes les autres, au sens le plus large du terme.

Les garçons ont tendance à jouer bien différemment, généralement dans des groupes plus nombreux dans lesquels ils peuvent inclure plus de garçons, mais où tous ne sont pas traités sur un pied d'égalité. On attend des garçons jouissant d'un statut élevé au sein du groupe qu'ils mettent ce statut en avant au lieu de le minimiser et, souvent, un ou plusieurs garçons seront considérés comme meneurs. Les garçons ne s'accusent généralement pas de se comporter en « petit chef », car on attend du leader qu'il dise aux garçons de statut inférieur ce qu'ils doivent faire. Les garçons apprennent à utiliser le langage pour négocier leur statut au sein du groupe en exprimant leurs capacités et leur savoir, en défiant les autres et en relevant les défis. Donner des ordres est une manière d'obtenir et de maintenir un statut élevé. Il existe une autre approche, qui consiste à occuper le devant de la scène en racontant des histoires ou des blagues.

Cela ne veut pas dire que tous les garçons et toutes les filles grandissent de cette manière, se sentent à l'aise dans ces groupes ou réussissent tous à manœuvrer selon ces normes. Mais, pour la plupart, ces groupes de jeux de l'enfance sont le terrain sur lequel les garçons et les filles font l'apprentissage de leur style conversationnel. En ce sens, ils grandissent dans des mondes différents. Le résultat est que les hommes et les femmes tendent à avoir des habitudes différentes lorsqu'il s'agit de dire ce qu'ils pensent et que les conversations entre eux peuvent s'apparenter à une forme de communication interculturelle : vous ne pouvez pas présumer que l'autre veut dire ce que vous voudriez dire si vous disiez la même chose de la même manière.

Mes travaux de recherche au sein d'entreprises américaines montrent que les leçons provenant de l'enfance se retrouvent dans le monde du travail. Considérons l'exemple suivant : un groupe de discussion avait été mis en place au sein d'une multinationale afin d'évaluer la politique d'horaires flexibles récemment mise en place. Les participants étaient assis en cercle et discutaient du nouveau système. Le groupe était arrivé à la conclusion que c'était un excellent système, mais s'entendait aussi sur les améliorations à y apporter. La réunion s'était bien déroulée et tous considéraient que c'était une véritable réussite, selon mes propres observations et d'après les commentaires de chacun. Mais, le lendemain, une drôle de surprise m'attendait.

A l'issue de la réunion, j'avais eu l'impression que Phil était responsable de la plupart des suggestions adoptées par le groupe. Mais, en retranscrivant mes notes, j'ai remarqué que c'était Cheryl qui avait fait presque la totalité de ces suggestions. J'avais pensé

que ces idées venaient de Phil parce qu'il avait repris les points soulevés par Cheryl et les avait défendus, et en avait ainsi parlé plus longuement qu'elle.

Il serait facile de considérer que Phil avait volé les idées de Cheryl – et lui avait coupé l'herbe sous le pied. Mais ce serait inexact. Phil n'avait pas une seule fois revendiqué les idées de Cheryl comme étant les siennes. Cheryl elle-même m'avait dit ensuite qu'elle était sortie de cette réunion sûre d'y avoir contribué de manière significative et qu'elle avait apprécié le soutien de Phil. Elle avait spontanément ajouté, en riant : « Au moins, nous ne sommes pas dans un de ces cas où, quand une femme dit quelque chose, cela n'intéresse personne, puis quand un homme dit la même chose, c'est instantanément repris. » En d'autres termes, Cheryl et Phil avaient bien fonctionné en tant que binôme, le groupe avait rempli son rôle et l'entreprise avait obtenu ce dont elle avait besoin. Alors, quel était le problème ?

Je suis retournée dans l'entreprise et j'ai demandé à tous les participants qui, selon eux, avait été le membre le plus influent au sein du groupe, le plus responsable des idées qui avaient été adoptées. Le schéma ressortant des réponses fut révélateur. Les deux autres femmes du groupe ont nommé Cheryl. Deux des trois hommes ont nommé Phil. Parmi les hommes, seul Phil a nommé Cheryl. Autrement dit, dans le cas présent, les femmes ont évalué la contribution d'une autre femme plus précisément que ne l'ont fait les hommes.

Des réunions comme celle-ci ont lieu tous les jours dans les entreprises de tout le pays. A moins que les managers ne soient exceptionnellement doués pour écouter attentivement comment les personnes expriment ce qu'elles veulent dire, il se pourrait bien que le talent de personnes comme Cheryl soit sous-estimé et sous-exploité.

SUPÉRIORITÉ, INFÉRIORITÉ

Individuellement, chaque intervenant est différent quant à sa sensibilité à la dynamique sociale d'un langage – en d'autres termes, aux nuances subtiles de ce que les autres lui disent. Les hommes tendent à être sensibles à une dynamique du pouvoir s'inscrivant dans l'interaction, ils parlent de façon à être placés en position de supériorité et opposent une résistance à ceux qui les mettent dans une position d'infériorité. Les femmes tendent à être plus réceptives à une dynamique de rapports, elles s'expriment de façon à épargner les autres et modèrent les déclarations qui pourraient être perçues comme cherchant à mettre quelqu'un dans une position d'infériorité. Ces schémas linguistiques sont omniprésents, on peut les entendre dans des centaines d'échanges au travail, au quotidien. Et, comme dans le cas de Cheryl et de Phil, ils ont une incidence sur l'individu qui se fait entendre ou sur celui qui se voit attribuer le mérite.

Se voir félicité. Même une stratégie linguistique aussi infime que le choix d'un pronom peut avoir une incidence sur la désignation de la personne qui se voit récompensée. Durant mes travaux de recherche dans le monde du travail, j'ai plutôt entendu les hommes dire « je » dans des situations où j'entendais par ailleurs les femmes dire « nous ». Par exemple, un cadre d'une entreprise du secteur de l'édition s'était exprimé ainsi : « Je recrute un nouveau manager. Je vais lui confier ma division marketing », comme si l'entreprise lui appartenait. De manière diamétralement opposée, j'ai noté que nombre de femmes disaient « nous » lorsqu'elles faisaient référence à un travail qu'elles avaient accompli seules. L'une d'elles m'avait expliqué que cela s'apparenterait trop à de l'autopromotion que de s'attribuer du mérite en disant : « J'ai fait telle ou telle chose. » Pour autant, elle s'attendait – souvent en vain – à ce que les autres sachent que c'était le fruit de son travail et qu'ils lui en attribueraient le mérite qu'elle ne revendiquait pas elle-même.

Les managers pourraient se précipiter sur la conclusion qu'il faudrait apprendre aux femmes qui ne s'arrogent pas de mérite à le faire. Mais cette solution est problématique, car nous associons les manières de parler à des qualités morales : la façon dont nous parlons reflète qui nous sommes et ce que nous voulons être.

Veronica, cadre supérieur dans la recherche dans une entreprise high-tech, avait un responsable hiérarchique plutôt observateur. Il avait remarqué que beaucoup d'idées venant de son équipe étaient les siennes, mais que souvent quelqu'un d'autre les claironnait dans le bureau et s'en voyait attribuer le mérite. Il lui conseilla donc de « s'approprier » ses idées et de s'assurer qu'on lui en attribuait bien le mérite. Mais Veronica s'aperçut qu'elle n'appréciait tout simplement pas son travail s'il fallait l'envisager comme un « jeu d'empoignade » franchement peu attrayant pour elle. C'était son aversion pour de tels comportements qui l'avait menée à éviter cela d'emblée.

Quel qu'en soit le motif, une femme a moins de chances qu'un homme d'avoir appris à chanter ses propres louanges. Par rapport à un homme, il y a plus de chances qu'elle pense que, si elle le faisait, on ne l'apprécierait pas.

Beaucoup soutiennent que la tendance grandissante visant à affecter le travail à des équipes conviendrait particulièrement aux femmes, mais cela peut aussi entraîner des complications dans l'évaluation des performances. Quand des idées sont émises et le travail accompli dans le giron d'une équipe, les résultats de l'effort collectif peuvent éventuellement être associés à la personne qui se fait le plus entendre quand les résultats sont communiqués. Beaucoup d'hommes et de femmes – mais, selon toute probabilité, relativement plus de

Ceux qui sont mal à l'aise avec l'opposition verbale – hommes ou femmes – risquent de sembler ne pas avoir confiance dans leurs propres idées.

femmes – sont peu disposés à se mettre en avant de la sorte et leur contribution risque, par conséquent, de ne pas être reconnue.

Assurance et vanité. Le P-DG qui basait ses décisions sur le niveau de confiance en eux de ses intervenants exprimait une valeur qui se retrouve fréquemment dans les entreprises américaines : une des façons de jauger l'assurance d'un individu est d'analyser son comportement, en particulier son comportement verbal. Ici aussi, de nombreuses femmes sont désavantagées.

Les études montrent qu'il y a plus de chances que les femmes minimisent leurs certitudes, tandis que les hommes ont plus de chances d'en faire de même avec leurs doutes. La psychologue Laurie Heatherington et ses collègues ont imaginé une expérience ingénue, qu'ils ont publiée dans la revue scientifique «Sex Roles» (volume 29, 1993). Ils ont demandé à des centaines d'étudiants arrivant à l'université de pronoquer leurs notes durant leur première année. On avait par ailleurs demandé à certains sujets de faire cette prédition en privé, en l'écrivant, puis en la glissant dans une enveloppe, tandis que d'autres devaient le faire publiquement, en présence des chercheurs. Les résultats ont montré que plus de femmes que d'hommes avaient prévu pour elles-mêmes des notes plus basses si les pronostics étaient faits en public. Les prédictions faites en privé étaient les mêmes que celles des hommes – et les mêmes que les notes qu'elles ont effectivement obtenues. Cette étude met en évidence que ce qui peut être perçu comme un manque d'assurance – envisager des notes plus basses pour soi-même – ne reflète pas nécessairement le niveau d'assurance réel d'une personne, mais le souhait de ne pas sembler trop présomptueux.

Ces habitudes concernant le fait de paraître humble ou confiant résultent de la socialisation des garçons et des filles auprès de leurs camarades de jeu du même sexe au cours de l'enfance. A l'âge adulte, les femmes comme les hommes voient ces comportements renforcés par les réactions positives qu'ils reçoivent de la part d'amis et de parents partageant les mêmes normes. Mais les normes comportementales dans le monde des affaires, aux Etats-Unis, se fondent sur un style d'interactions majoritaire chez les hommes – ou, du moins, chez les hommes américains.

Poser des questions. Si poser les bonnes questions et une des caractéristiques d'un bon manager, le moment et la manière dont les questions sont posées peuvent faire passer un message involontaire en termes de compétences et de pouvoir. Si, au sein d'un groupe, seule une personne pose des questions, il ou elle risque d'être vu(e) comme l'ignare de service. De plus, nous jugeons les autres non seulement à partir de leur façon de s'exprimer, mais aussi à partir de la façon dont on leur parle. La personne qui pose des questions peut au final se retrouver sermonnée ou passer pour un débutant sous la tutelle d'un maître

d'école. La manière dont les garçons ont été socialisés les rend généralement plus sensibles à la dynamique de pouvoir sous-jacente selon laquelle un individu qui pose une question peut être perçu comme étant dans une position d'infériorité.

Une femme médecin en activité a appris à ses dépens que tout échange d'information peut devenir la base de jugements – ou d'erreurs de jugement – concernant ses compétences. Lors de sa formation, ayant reçu une évaluation négative qui lui semblait injuste, elle s'est adressée à son médecin responsable pour en avoir l'explication. Il lui a répondu que son niveau de connaissances était inférieur à celui de ses collègues. Stupéfaite de cette réponse, elle lui a demandé comment il en était arrivé à cette conclusion. «Vous posez plus de questions», lui a-t-il répondu.

Au même titre que les influences culturelles et la personnalité individuelle, le sexe semble jouer un rôle dans le fait même de poser des questions ou dans le choix du moment auquel les poser. Par exemple, de toutes les observations que j'ai faites lors de conférences ou dans des livres, la plus flagrante est la suivante : les hommes ont moins de chances que les femmes de s'arrêter pour demander leur chemin quand ils sont perdus. Selon moi, les hommes sont souvent réticents à demander leur chemin, car ils ont conscience que cela les place dans une position d'infériorité et parce qu'ils sont attachés à l'idée de se sentir indépendants en trouvant leur chemin par eux-mêmes. Il ne s'agit là que d'un exemple – parmi de nombreux autres étudiés par les chercheurs – dans lequel les hommes ont moins de chances de poser des questions que les femmes. C'est parce que, à mon avis, ils sont plus sensibles que les femmes au fait que poser des questions pourrait leur faire perdre la face.

Et il est probable que les hommes qui considèrent que poser des questions pourrait rejouir négativement sur eux forment une opinion négative à propos des personnes qui posent des questions dans des situations où eux ne le feraient pas.

LES RITUELS CONVERSATIONNELS

Une conversation est fondamentalement rituelle dans le sens où nous nous exprimons selon des conventions définies par notre culture et appelant un certain type de réponses. Prenons l'exemple des salutations. J'ai entendu des personnes qui visitaient les Etats-Unis se plaindre que les Américains sont hypocrites parce qu'ils demandent comment on va alors que la réponse ne les intéresse pas. Pour un Américain, le «Comment allez-vous?» est de toute évidence une façon ritualisée de commencer une conversation plutôt qu'une demande d'information à proprement parler. Dans d'autres parties du monde, y compris les Philippines, on demande plutôt «Où allez-vous?» quand on se rencontre. La question semble indiscrète aux Américains, qui ne comprennent pas qu'il s'agit

aussi ici d'une question rituelle, pour laquelle la seule réponse attendue est un vague : «Là-bas.»

S'il est chose facile et divertissante que d'observer les rituels de pays étrangers, nous ne nous attendons pas à trouver des différences, et sommes beaucoup moins susceptibles de reconnaître la nature ritualisée de nos conversations lorsque nous nous trouvons au travail avec nos compatriotes. Et les variantes de nos rituels peuvent d'ailleurs être encore plus problématiques quand nous pensons que nous parlons tous le même langage.

Les excuses. Considérons une phrase aussi simple que : *Je suis désolé(e)*.

Catherine: Alors Bob, comment s'est passée ta présentation?

Bob: Oh, pas très bien. Je me suis fait éreinter par le directeur sur le budget et je n'avais pas les chiffres en tête.

Catherine: Oh, je suis désolée. Je sais que tu l'avais super bien préparée.

Dans le cas présent, *Je suis désolée* signifie probablement «Je suis désolée que ça se soit passé comme ça» et non «Je te présente mes excuses», à moins que cela n'ait été la responsabilité de Catherine de fournir à Bob les chiffres de sa présentation. Les femmes tendent à dire *Je suis désolée* plus fréquemment que les hommes, souvent avec la première intention citée ci-dessus, comme un moyen ritualisé d'exprimer sa préférence. C'est un des nombreux éléments du style conversationnel qu'utilisent généralement les filles pour établir un lien. Ce genre d'excuses rituelles – comme tout autre rituel conversationnel – fonctionne bien lorsque les deux parties partagent la même conception de leur utilisation. Mais les personnes qui en prononcent constamment risquent de paraître plus fragiles, moins confiantes et littéralement plus blâmables que celles qui ne le font pas.

Les excuses sont considérées selon une autre perspective par les hommes, qui ont plus de chances de se concentrer sur les implications que peuvent avoir les échanges en termes de statut. Beaucoup d'entre eux évitent les excuses parce qu'ils les voient comme un positionnement d'infériorité de la part de celui qui les émet. J'ai assisté à une rencontre entre plusieurs avocats impliqués dans une négociation téléphonique en mode haut-parleur. La scène suivante m'a stupéfiée : soudain, l'avocat dans le bureau duquel je me trouvais a accidentellement donné un coup de coude dans le téléphone, interrompant l'appel. Quand son assistante l'eut reconnecté avec ses interlocuteurs, je m'attendais à ce qu'il dise ce que j'aurais dit moi-même : «Pardon, j'ai donné un coup de coude par inadvertance à mon téléphone.» Mais, au lieu de cela, il a dit : «Hé, qu'est-ce qui s'est passé? A un moment vous étiez là, et l'instant d'après, plus personne!» Cet avocat semblait avoir le réflexe de ne pas reconnaître sa faute s'il n'y était pas obligé. Pour moi, ce fut un de ces moments clés où l'on réalise que le monde dans

lequel on vit n'est pas le même que celui dans lequel les autres vivent et que la manière dont il vous aurait semblé évident de parler n'en est vraiment qu'une parmi d'autres.

Ceux qui conseillent aux managers de ne pas affaiblir leur autorité avec des excuses abordent les interactions dans une perspective de dynamique de pouvoir. Dans de nombreux cas, cette stratégie est efficace. D'un autre côté, quand je demande à des personnes ce qu'elles trouvent le plus frustrant dans leur emploi, ce dont elles se plaignent souvent est de travailler avec ou pour quelqu'un qui refuse de s'excuser ou de reconnaître ses torts. Autrement dit, admettre ses erreurs et en accepter la responsabilité peut s'avérer une stratégie tout aussi efficace, voire meilleure, dans certains contextes.

Il y a plus de chances que les femmes minimisent leurs certitudes, tandis que les hommes ont plus de chances d'en faire de même avec leurs doutes.

Les feed-back. Les façons de donner du feed-back contiennent un élément rituel qui est souvent la cause de malentendus. Considérons l'échange suivant : une manager devait demander à son directeur marketing de réécrire un rapport. Elle commença cette tâche potentiellement difficile en évoquant les points forts du rapport, puis enchaîna avec sa requête principale : les faiblesses qu'il fallait corriger. Le directeur marketing semblait avoir compris et accepté les commentaires de sa responsable, mais sa version revue ne comprenait que des changements mineurs et il n'avait pas retravaillé les faiblesses les plus importantes. Quand elle lui a fait part de son mécontentement, il l'a accusée de l'avoir induit en erreur : «Vous m'aviez dit que c'était bien.»

Cette impasse était le résultat d'une différence entre leurs styles linguistiques. Pour la manager, il était naturel de modérer sa critique en commençant par des compliments. Dire à son subordonné que son rapport n'est pas à la hauteur et qu'il devait être réécrit le placerait dans une position d'infériorité. Le complimenter pour les aspects qui étaient bons est une façon ritualisée de lui permettre de sauver la

face. Mais le directeur marketing ne partageait pas les mêmes principes en matière de feed-back. Au lieu de cela, il a présumé que ce qu'elle mentionnait en premier était l'aspect principal, et que ce qu'elle avait évoqué par la suite n'était que secondaire.

Ceux qui s'attendent à ce que des remarques soient émises de la façon dont la manager les a présentées apprécieraient son tact et considéreraient une approche plus directe comme empreinte d'une brutalité inutile. Mais ceux qui ont les mêmes principes que le directeur marketing verront dans une approche plus directe une marque d'honnêteté et de franchise, tandis que celle de la manager leur semblerait inintelligible. Parce que les conceptions de chacun lui semblent évidentes, chacun accuse l'autre : la manager considère que le directeur marketing ne l'a pas écoutée et lui qu'elle n'a pas communiqué clairement ou qu'elle a changé d'avis. C'est un point important, car il illustre que les incidents que l'on classe vaguement dans la catégorie « mauvaise communication » pourraient en fait être la conséquence d'une différence de styles linguistiques.

Les compliments. Echanger des compliments est un rituel particulièrement partagé chez les femmes. Un décalage portant sur les attentes en la matière a mis Susan, manager dans les ressources humaines, en position d'infériorité. Elle et son collègue Bill avaient l'un et l'autre fait des présentations lors d'une conférence nationale. Au retour, dans l'avion, Susan avait dit à Bill : « Ta présentation était super » et il avait répondu « Merci ». Puis elle lui avait demandé : « Qu'as-tu pensé de la mienne ? » Il a répliqué par une critique longue et détaillée, qu'elle a écouté en ravalant sa gêne tandis que le sentiment d'avoir été mise sur un plan d'infériorité l'envalait. Elle se retrouvait dans une position de novice ayant besoin des conseils d'un expert. Pire encore, elle ne pouvait s'en prendre qu'à elle-même puisque c'était elle, après tout, qui avait demandé à Bill son avis sur sa présentation.

Mais Susan avait-elle sollicité la réponse qu'elle a reçue ? Lorsqu'elle avait demandé à Bill ce qu'il pensait de son intervention, elle ne s'attendait pas à entendre une critique, mais un compliment. En fait, sa question était surtout une tentative de rattraper un rituel qui était parti de travers. Le compliment de Susan à Bill était une sorte de reconnaissance automatique qui lui semblait plus ou moins inévitable après une présentation, et elle s'attendait à ce que Bill réponde par un compliment similaire. Elle s'était exprimée par automatisme, mais, de son côté, soit il avait réellement mal compris le rituel, soit il avait simplement saisi une opportunité de profiter d'un moment en position de supériorité en tant que critique. Quelle qu'ait été l'intention de Bill, c'est la tentative de Susan visant à lancer un échange de compliments qui lui avait fourni cette ouverture.

Si cet échange aurait pu se produire entre deux hommes, il ne semble pas fortuit que cela se soit

produit entre un homme et une femme. La linguiste Janet Holmes a découvert que les femmes font plus de compliments que les hommes (*« Anthropological Linguistics »*, volume 28, 1986). Et, comme je l'ai observé, il y a moins de chances qu'un homme demande : « Qu'avez-vous pensé de ma présentation ? », précisément parce que la question pourrait inviter une critique non souhaitée.

Dans la structure sociale des groupes de pairs au sein desquels ils grandissent, les garçons sont en effet plus à l'affût d'opportunités de rabaisser les autres et de s'arroger la position de supériorité. A contrario, l'un des rituels que les filles apprennent, de leur côté, est de prendre cette position d'infériorité en partant du principe que l'autre personne reconnaîtra le caractère rituel de l'autodénigrement et les revalorisera.

L'échange entre Susan et Bill laisse également entrevoir la manière dont les styles caractéristiques des hommes et des femmes peuvent désavantager ces dernières dans le monde du travail. Si une personne cherche à réduire les différences de statuts, à maintenir une égalité apparente entre tous et à permettre aux autres de sauver la face, tandis qu'une autre cherche, pour sa part, à maintenir une position de supériorité et à éviter d'être rabaissee, la personne qui vise la position prédominante a des chances de l'obtenir. En parallèle, la personne qui n'a pas déployé d'efforts pour éviter la position d'infériorité a des chances d'en hériter. Dans la mesure où il est plus probable que les femmes prennent (ou acceptent) le rôle de la personne à la recherche de conseils, les hommes sont plus enclins à interpréter une question rituelle formulée par une femme comme une demande de conseils.

L'opposition rituelle. S'excuser, modérer ses critiques par des éloges et échanger des compliments sont des rituels communs entre les femmes que les hommes prennent souvent au pied de la lettre. L'opposition rituelle est un rituel commun entre les hommes, mais les femmes prennent au premier degré.

Une femme qui travaillait dans le domaine de la communication m'a expliqué qu'elle avait assisté avec répugnance et un certain désarroi à une discussion pour le moins violemment entre celui qui partageait son bureau et un autre collègue au sujet d'éventuelles coupes budgétaires dans leur service. Elle avait cependant été encore plus surprise de les voir peu de temps après agir l'un envers l'autre de façon tout aussi conviviale qu'auparavant. « Comment peux-tu faire comme si cette dispute n'avait jamais eu lieu ? », lui a-t-elle demandé. « Qui a dit que ça n'avait jamais eu lieu ? », a-t-il rétorqué, aussi perplexe devant sa question qu'elle l'était devant son comportement. « Elle a eu lieu, a-t-il alors ajouté, et maintenant c'est du passé. » Ce qu'elle avait pris pour une dispute n'était pour lui qu'une partie routinière d'un processus de négociation quotidien : une dispute rituelle.

Beaucoup d'Américains attendent d'une discussion autour d'idées qu'elle prenne la forme d'une opposition rituelle, c'est-à-dire d'une exploration à travers une joute verbale. On présente ses propres idées dans la forme la plus absolue et la plus certaine possible, et on attend de voir si elles sont remises en question. Etre forcé de défendre une idée fournit une opportunité de la mettre à l'épreuve. Dans le même esprit, certains peuvent se faire l'avocat du diable et contester les idées de leurs collègues – en cherchant la faille – afin de les aider à les explorer et à les tester.

Ce style peut fonctionner si tout le monde en partage les codes, mais ceux qui n'y sont pas habitués risquent de ne pas saisir son caractère rituel. Ils risquent d'abandonner une idée remise en question en prenant les objections présentées comme une indication que ce n'était pas une bonne idée. Pire, ils peuvent interpréter l'opposition rencontrée comme une attaque personnelle et se trouver dans l'impossibilité de faire de leur mieux dans un environnement antagonique. Les personnes qui n'ont pas l'habitude de ce style peuvent se « couvrir » en exprimant leurs idées afin de parer aux attaques potentielles. Ironiquement, cette posture peut conférer à leurs arguments une apparence de faiblesse et susciter les attaques des collègues pugnaces au lieu de les écarter.

L'opposition rituelle peut même jouer un rôle dans un recrutement. Certains cabinets de consultants qui sélectionnent les diplômés des plus grandes écoles de commerce utilisent une technique d'entretien s'appuyant sur la confrontation. Ils mettent le candidat au défi de « résoudre un cas » en temps réel. Un associé d'un de ces cabinets m'a expliqué : « Les femmes ont tendance à moins bien se tirer de ce genre d'interactions, et cela a clairement une incidence sur le choix des personnes retenues. Mais, en fait, beaucoup de femmes pour qui ce genre de test ne se passe pas bien s'avèrent être de bons consultants. Elles sont souvent plus intelligentes que certains des hommes qui semblent être de véritables machines analytiques quand ils sont mis sous pression. »

Le niveau d'opposition verbale varie en fonction de la culture de l'entreprise – j'ai pu en observer de multiples exemples dans toutes les organisations que j'ai étudiées. Tout individu mal à l'aise avec ce style linguistique – cela comprend des hommes ainsi que beaucoup de femmes – risque de sembler ne pas avoir confiance dans ses propres idées.

NÉGOIER L'AUTORITÉ

Dans les organisations, l'autorité formelle provient de la position que chacun détient. Mais l'autorité en elle-même doit se négocier au quotidien. A l'échelle individuelle, l'efficacité des managers dépend en partie de leur habileté à manier l'autorité et du fait que d'autres viennent soit renforcer, soit saper leur travail. La façon dont un style linguistique reflète un

certain statut joue un rôle subtil dans le placement des individus au sein d'une hiérarchie.

Gérer la hiérarchie. Dans toutes les entreprises que j'ai étudiées, j'ai entendu des femmes qui avaient qu'elles accomplissaient un travail de grande qualité et que leurs collègues (et parfois leur supérieur hiérarchique direct) le savaient aussi, mais qui pensaient que le haut de la hiérarchie ne le savait pas. Elles me disaient souvent que quelque chose d'extérieur à elles-mêmes les entraînait et elles trouvaient cela frustrant, car elles pensaient que leur réussite ne devrait dépendre que de la qualité même de leur travail, que l'excellence de leurs performances devrait être reconnue et récompensée. Pour leur part, les hommes me disaient souvent que, si les femmes n'étaient pas promues, c'est parce qu'elles n'étaient pas à la hauteur. Mais, en examinant les situations, j'ai pu observer que les hommes, plus que les femmes, adoptent des comportements leur permettant d'obtenir davantage la reconnaissance de ceux qui ont le pouvoir de déterminer leur avancement.

Les garçons sont récompensés par leurs pairs lorsqu'ils amplifient leurs succès, tandis que les filles sont récompensées lorsqu'elles les minimisent.

lorsqu'elles les minimisent. Les styles linguistiques communément pratiqués parmi les hommes tendent à leur donner un certain avantage lorsqu'il s'agit de «gérer» leurs supérieurs hiérarchiques.

Tout individu qui s'exprime a conscience du statut de la personne à qui il s'adresse et s'y adapte. Chacun parle différemment à un responsable ou à un subordonné. Mais, et cela est surprenant, les manières d'ajuster son discours peuvent différer et donc projeter une image de soi différente.

Les chercheurs en communication Karen Tracy et Eric Eisenberg ont étudié comment le statut relatif affecte la manière dont les personnes formulent leurs critiques. Ils ont conçu un courrier professionnel contenant quelques erreurs et ont demandé à 13 étudiants et 11 étudiantes de jouer le rôle de critique selon deux scénarios. Dans le premier, il fallait jouer un responsable qui s'adressait à un subordonné, et dans le second, un subordonné s'adressant à son responsable. Les chercheurs ont mesuré à quel point les interlocuteurs tentaient d'éviter de blesser la personne qu'il leur fallait critiquer.

On pourrait s'attendre à ce que les personnes fassent plus attention à la manière dont elles formulent leurs critiques quand elles sont en position de subordonné. Karen Tracy et Eric Eisenberg ont observé que cette hypothèse se vérifiait pour les sujets masculins de leur étude, et non pour les sujets féminins. Comme ils le relatent dans «Research on Language and Social Interaction» (volume 24, 1990-1991), les femmes se sont montrées plus prévenantes quand elles tenaient le rôle du supérieur hiérarchique. Autrement dit, elles permettaient davantage à l'autre de sauver la face quand elles géraient la relation hiérarchique dans une direction descendante plutôt qu'ascendante. Ce schéma rappelle celui de la socialisation des filles : on attend de celles qui possèdent une forme de supériorité qu'elles la tempèrent plutôt qu'elles ne l'affichent.

Selon mes propres notes en matière de communication au travail, j'ai observé la même chose chez les femmes. Par exemple, quand une manager devait corriger une erreur commise par son assistante, elle le

faisait en précisant que celle-ci avait des circonstances atténuantes. Elle disait ainsi en riant : «Vous savez, c'est difficile de faire ce qu'on a à faire ici, avec le nombre de personnes qui passent !» Elle faisait en sorte de sauver la face de son assistante, tout comme les sujets féminins du jeu de rôle de l'étude de Karen Tracy et Eric Eisenberg.

Ceci constitue-t-il une manière efficace de communiquer ? La question qu'on doit se poser est : efficace pour quoi ? La manager en question avait établi un environnement de travail positif pour son équipe et le travail était fait efficacement. D'un autre côté, un grand nombre de femmes dans bien des domaines différents m'ont relaté que leur chef leur avait dit qu'elles ne projetaient pas l'autorité qu'il fallait.

Une approche indirecte. Autre signal linguistique qui varie en fonction du pouvoir ou du statut : le caractère direct de l'expression - la tendance à énoncer ce que l'on veut dire sans l'expliciter. Malgré la conviction très répandue aux Etats-Unis qu'il vaut mieux dire exactement les choses, les exprimer de manière détournée est un élément fondamental et omniprésent de la communication entre les êtres humains. C'est aussi un des éléments qui varient le plus d'une culture à une autre, pouvant causer d'énormes malentendus lorsque les interlocuteurs ont des attentes et des habitudes différentes sur ces usages. On dit souvent que les femmes américaines ont plus tendance à être indirectes que les hommes américains, mais, en réalité, chacun a tendance à être indirect selon le contexte et de manière différente. En tenant compte des différences culturelles, ethniques, géographiques et individuelles, il est probable qu'une femme soit indirecte quand il s'agit de dire aux autres ce qu'ils doivent faire, ce qui n'est pas surprenant quand on considère la promptitude des filles à qualifier leurs consœurs de «petit chef». D'un autre côté, il est probable qu'un homme soit indirect quand il s'agit de reconnaître une erreur ou une faiblesse, ce qui n'est pas non plus surprenant quand on considère la rapidité avec laquelle les garçons malmènent ceux d'entre eux qui se mettent en position d'infériorité.

A première vue, il semblerait que seules les personnes de pouvoir peuvent s'en tirer à bon compte avec des ordres nets comme : «Je veux ce rapport sur mon bureau pour midi.» Mais les jeux du pouvoir dans une organisation peuvent mener à des requêtes si indirectes qu'elles ne ressemblent pas du tout à des requêtes. Un responsable qui demande : «Est-ce qu'on a les chiffres de ventes par lignes de produits pour chaque région?» serait surpris et contrarié si son subordonné répondait «Probablement» au lieu de «Je vous les sors».

Malgré cela, beaucoup de chercheurs affirment qu'il est plus probable que les individus en position de subordination s'expriment indirectement, et cela se vérifie dans certaines situations. Ainsi, la linguiste Charlotte Linde, dans une étude publiée dans

la revue «Language in Society» (volume 17, 1988), s'est penchée sur les conversations enregistrées par les boîtes noires entre des pilotes et leurs copilotes avant des crashs aériens. Dans un cas particulièrement tragique, un avion d'Air Florida s'est écrasé dans le fleuve Potomac alors qu'il venait de décoller de l'aéroport national de Washington D.C., avec 74 personnes à bord, dont seules cinq survécurent. Il s'est avéré que le pilote avait peu d'expérience de vol par temps très froid. Le copilote en avait un peu plus, et il est apparu clairement lors de l'analyse, et le constat est déchirant, qu'il avait tenté d'avertir le pilote, mais qu'il l'avait fait de manière indirecte. Alertée par l'observation de Charlotte Linde, je me suis penchée sur la retranscription des conversations et j'ai trouvé la preuve soutenant son hypothèse. A plusieurs reprises, le copilote a attiré l'attention du pilote sur le mauvais temps, ainsi que sur la formation de glace sur les autres appareils :

Copilote : Regardez la glace qui pend à l'arrière, là-bas, vous voyez ça ? Vous voyez toutes ces stalactites à l'arrière et tout ?

Pilote : Ouais.

[Le copilote a également exprimé son inquiétude sur la longueur du temps d'attente depuis le dégivrage.]

Copilote : Hé bien, c'est une bataille perdue d'avance d'essayer de dégivrer ces appareils, ça vous [donne] un faux sentiment de sécurité, c'est tout ce que ça fait.

[Juste avant le décollage, le copilote a exprimé une autre inquiétude - à propos d'affichages anormaux sur les instruments - mais une fois encore, il n'a pas insisté quand le pilote n'a pas relevé ses propos.]

Copilote : Ça ne semble pas bon, non ? [Pause de 3 secondes]. Ah, ce n'est pas bon. Enfin...

Pilote : Si, c'est bon, on est à 80.

Copilote : Nan, je ne pense pas que c'est bon. [Pause de 7 secondes] Ah, peut-être que si.

Quelques minutes plus tard, l'avion a décollé, avec les conséquences tragiques que l'on sait. Dans ce cas-là, comme dans d'autres, Charlotte Linde a observé que les copilotes, qui occupent le poste de second à bord, tendent à s'exprimer de manière plus indirecte et à atténuer leur mode de communication lorsqu'ils suggèrent une action spécifique au pilote. Dans une initiative visant à éviter ce genre de catastrophe, certaines compagnies aériennes proposent maintenant des formations aux copilotes pour qu'ils s'expriment de manière plus affirmatives.

Cette solution semble de toute évidence adaptée pour la plupart des Américains. Mais, lorsque j'ai inclus l'article de Charlotte Linde dans un de mes séminaires destinés aux étudiants de troisième cycle, un élève japonais a avancé qu'il serait tout aussi efficace de former les pilotes à reconnaître certaines allusions. Cette approche reflète des principes en matière de communication qui sont plus caractéristiques de la

culture japonaise accordant une grande valeur à la capacité des individus à se comprendre sans tout énoncer explicitement. Une approche directe comme indirecte peut être un moyen de communication qui fonctionne bien tant que le style linguistique choisi est compris par les participants.

Dans le monde du travail, cependant, les enjeux vont au-delà de la compréhension en matière de communication. Les personnes occupant des positions de pouvoir ont plus de chances de récompenser un style linguistique similaire au leur, car nous avons tous tendance à trouver évidente la logique de notre propre style. En conséquence, on peut observer que, sur le lieu de travail, aux Etats-Unis, où l'on attend qu'un supérieur exprime ses instructions d'une manière assez directe, ceux qui tendent à être indirects lorsqu'ils formulent une demande auprès d'un subordonné risquent d'être perçus comme manquant d'assurance.

Considérons le cas d'un responsable au sein d'un magazine d'envergure nationale, qui était chargée d'attribuer les sujets aux reporters. Elle avait tendance à le faire sous forme de questions, en demandant par exemple : «Est-ce que ça te plairait de prendre le projet X avec Y?» ou bien «Je pensais te mettre sur le projet X. Ça t'irait ?» Cela fonctionnait extrêmement bien avec son équipe, qui aimait travailler avec elle, et les sujets étaient bouclés de manière efficace et ordonnée. Mais, lors de son évaluation bisannuelle avec son propre responsable, celui-ci l'a critiquée en lui reprochant de ne pas avoir la bonne attitude avec son staff.

Dans tout environnement de travail, la personne qui occupe le rang le plus élevé a le pouvoir d'imposer son point de vue en termes de comportement, défini en partie par un style linguistique. Dans la plupart des contextes, aux Etats-Unis, il est fort probable que ce point de vue parte du principe qu'une personne qui commande a le droit d'être relativement directe plutôt que modérée dans ses ordres. Cependant, il existe des cas dans lesquels une personne dont la position est hiérarchiquement élevée adopte un style plus indirect. La propriétaire d'une chaîne de distribution avait demandé à son subordonné, un directeur de magasin, d'accomplir une tâche. Il avait répondu qu'il allait le faire, mais, une semaine plus tard, cela n'avait toujours pas été fait. Ils ont réussi à trouver l'origine du problème grâce à la conversation suivante. La propriétaire avait en effet demandé : «La comptable a besoin d'aide avec la facturation. Pouvez-vous penser à lui donner un coup de main ?» Ce à quoi il avait répondu «Oui.» Cette conversation avait semblé claire et sans problème à ce moment-là, mais il s'est avéré qu'ils avaient interprété cet échange bien différemment. Elle pensait qu'il voulait dire «Oui, je vais aider la comptable.» Et lui pensait avoir exprimé : «Oui, je vais penser à la possibilité de lui donner un coup de

Les hommes sont plus sensibles que les femmes à la possibilité de perdre la face que le fait de poser une question implique potentiellement.

Les personnes occupant des positions de pouvoir ont plus de chances de récompenser un style linguistique similaire au leur qu'un autre.

main.» Il y avait effectivement réfléchi et était arrivé à la conclusion qu'il avait plus important à faire et qu'il n'avait pas le temps.

Pour la dirigeante de l'entreprise, «Pouvez-vous penser à lui donner un coup de main?» était de toute évidence une façon appropriée de donner l'ordre: «Aidez la comptable avec la facturation.» Ceux qui s'attendent à ce qu'on leur donne des ordres sur un mode impératif risquent de trouver ce genre de tournure énervante, voire trompeuse. Mais ceux pour qui ce style est naturel ne pensent pas être indirects. Ils pensent être clairs, s'exprimer poliment et respectueusement.

Ce qui est atypique dans cet exemple est que la personne au style indirect était la supérieure hiérarchique et qu'il était justifié que le responsable du magasin s'adapte à son style. Elle continue à donner ses ordres de la même manière, mais, désormais, le responsable du magasin comprend le sens de ce qu'elle veut dire dans sa manière d'énoncer les choses. Aux Etats-Unis, il est plus courant dans le monde des affaires que les personnes aux postes haut placés optent pour un style plus direct, le résultat étant que nombre de femmes ayant une position d'autorité risquent d'être perçues par leurs supérieurs comme n'ayant pas la bonne attitude - et donc comme manquant d'assurance.

QUE FAIRE ?

On me demande souvent quelle est la meilleure manière de formuler des critiques, ou de donner des ordres - autrement dit, quelle est la meilleure manière de communiquer. La réponse est qu'il n'existe pas de meilleure manière. Le résultat découlant d'une façon de s'exprimer donnée variera en fonction de la situation, de la culture de l'entreprise, du niveau hiérarchique des interlocuteurs, de leurs styles linguistiques respectifs et de la manière dont ces styles interagissent entre eux. En raison de l'influence de tous ces éléments, toute forme d'expression pourrait être parfaite pour communiquer avec une personne dans une situation donnée et désastreuse avec une autre personne dans une autre situation. La compétence primordiale pour les managers

est d'avoir conscience du fonctionnement et du pouvoir de tel ou tel style linguistique, afin de s'assurer que les individus dont la contribution peut être précieuse soient entendus.

Il semblerait que diriger une réunion de manière non structurée offre les mêmes opportunités à tous. Mais le fait d'avoir conscience des différents styles conversationnels en présence permet de voir facilement les inégalités qui pourraient apparaître. Ceux qui s'expriment aisément en groupe, qui n'ont quasiment pas besoin de silence pour demander à prendre la parole ou qui interviennent facilement sans attendre qu'on les y invite ont bien plus de chances d'être entendus en réunion. Ceux qui gardent le silence tant qu'il n'est pas clair que la personne précédente ait fini, qui attendent qu'on leur donne la parole et qui tendent à relier leurs remarques à celles des autres s'en tireront bien dans les réunions où tous suivent ces mêmes règles, mais auront du mal à se faire entendre dans les réunions comprenant des individus fonctionnant plutôt selon le schéma précédent. Etant donné les caractéristiques de socialisation des garçons et des filles, il est plus probable que les hommes aient acquis le premier style et les femmes le second, ce qui rend les réunions plus agréables pour les hommes que pour les femmes. Il est courant de rencontrer des femmes qui participent activement aux discussions en face-à-face ou dans des groupes intégralement féminins, mais que l'on entend peu dans les réunions comprenant une grande part d'hommes. Mais il existe aussi des femmes qui fonctionnent selon le style plus communément observé parmi les hommes, et qui courrent pour leur part un autre risque - celui d'être perçues comme trop agressives.

UN MANAGER QUI A CONSCIENCE DE CES MÉCANISMES doit envisager diverses manières de s'assurer que chacun peut faire entendre ses idées et s'en voir attribuer le mérite. S'il n'existe pas une solution unique répondant à tous les contextes, les cadres qui comprennent les dynamiques liées aux styles linguistiques peuvent développer des approches plus adaptatives et flexibles pour diriger des réunions ou y participer, remplir un rôle de mentor ou faire avancer la carrière d'autres personnes, évaluer les performances, etc. La parole est la force vitale du travail managérial, et comprendre qu'à chaque personne correspond une manière de s'exprimer signifie qu'il est possible d'exploiter le talent d'individus s'inscrivant dans un large éventail de styles linguistiques. À mesure que l'environnement de travail gagne en diversité culturelle et que le monde des affaires se mondialise, les managers devront affiner davantage leur capacité à déchiffrer les interactions et faire preuve d'encore plus de flexibilité lorsqu'il s'agit d'ajuster leur propre style aux personnes avec lesquelles ils communiquent. ☐

 Au moment de la rédaction de cet article, l'autrice occupait les fonctions suivantes:

DEBORAH TANNEN est professeure d'université et enseigne la linguistique à l'université de Georgetown (Washington D.C.). Elle a publié plus de 15 ouvrages, dont «Décidément, tu ne me comprends pas! Comment surmonter les malentendus entre hommes et femmes» (Robert Laffont, 1993). Les propos de cet article sont tirés de «Talking from 9 to 5» (Avon Books, 1995).