

FORMATION PREPARATOIRE A L'EXAMEN DE CALL CENTER AGENT

MODULE A Éléments de communication

Sommaire

1. Introduction à la communication	3
1.1. Evolution de la communication	3
1.2. Evolution du mot « communication ».....	4
1.3. Quelques éléments de communication.....	5
 2. Les différentes formes de communication	 6
2.1. Tout est communication	6
2.2. Communications verbale, para-verbale et non verbale	6
2.2.1. Communication verbale.....	6
2.2.2. Communication para verbale	7
2.2.2.1. Vocabulaire.....	7
2.2.2.2. Voix.....	9
2.2.3. Communication non verbale.....	10
2.3. Les différentes sortes de communication dans les bandes dessinées	11
 3. L'interprétation	 15
3.1. Le cerveau en tant que centre de communication	15
3.2. Le mécanisme de l'interprétation.....	16
 4. Communiquer correctement	 18
4.1. Emetteur, récepteur, nouvelle	18
4.2. Les différentes faces d'une nouvelle (émetteur).....	19
4.3. Messages explicites et implicites.....	21
4.4. Les différentes faces d'une nouvelle (récepteur).....	23
 5. Les outils pour mieux communiquer.....	 25
5.1. Les principales erreurs	25
5.2. Feedback.....	26
5.2.1. Règles pour celui qui DONNE un feedback	27
5.2.2. Règles pour celui qui RECOIT le feedback	28
5.3. Messages JE	29
5.4. Ecoute active	31
5.5. Les techniques de questionnement.....	32

1. Introduction à la communication

1.1. Evolution de la communication

L'être humain communique probablement depuis le début de son existence.

Certains disent que nous n'avons jamais autant communiqué, et notamment grâce à tous les outils de communication qui sont aujourd'hui à notre disposition (téléphones mobiles, SMS, chat, réseaux sociaux, etc.).

D'autres disent que l'apparition de ces outils ou canaux freinent la communication directe entre les personnes et qu'il n'y a jamais eu autant de personnes isolées,

Sans entrer dans ce débat qui peut s'avérer long et complexe, il faut en tous les cas reconnaître que notre façon de communiquer a évolué et que cette évolution est largement due aux progrès technologiques.

Grâce à Internet et aux moyens de communication modernes, chacun a aujourd'hui accès à pratiquement tous les types d'information. En partant du principe que le savoir est le pouvoir, nous comprenons l'importance de l'accès aux informations. Mais la possession des informations seule ne suffit pas. Cela dépend également et surtout de la manière dont on interprète les informations, de l'analyse que l'on en fait et dans la façon de les transmettre. Ce transfert s'effectue presque toujours grâce aux échanges entre les personnes !

Mais pas seulement.

Nous communiquons pour saluer, négocier, rendre compte de quelque chose, féliciter, acheter, gagner de l'argent, se divertir, faire passer le temps, recueillir des informations, apprendre, exécuter un travail, aider, être poli, être convivial, calmer, donner des conseils, recevoir de l'aide, motiver, lier des amitiés, nous plaindre, tromper quelqu'un, nous faire respecter, être considéré, survivre, recevoir quelque chose, etc...

Dans notre travail quotidien, nous passons en moyenne entre 50 à 75 % d'une journée avec l'une ou l'autre forme de communication, de manière écrite, personnelle, téléphonique.

Si nous partons du principe qu'environ 80 % de notre communication se fait oralement, c'est ce que nous disons, et la manière dont nous le disons, qui semble être particulièrement important.

La communication est donc un élément essentiel de notre vie. Que ce soit oralement ou par écrit, de manière symbolique, non-verbale, intentionnelle ou non-intentionnelle, active ou passive.

1.2. Evolution du mot « communication »

L'encyclopédie Universalis retrace bien l'évolution du mot « communication » dans la langue française. En voici un extrait.

La définition contemporaine la plus courante, celle du Petit Robert, associe communication et transmission d'information : « passage ou échange de messages entre un sujet émetteur et un sujet récepteur au moyen de signes, de signaux ».

Mais les dictionnaires historiques font remonter les premières occurrences du mot aux alentours de 1350. Communication est à l'époque interchangeable avec communion, et signifie partage, mise en commun. On retrouve encore aujourd'hui ce sens ancien dans le terme du vocabulaire ecclésiastique « excommunication », qui est l'exclusion de la communauté, la sortie de la « communion ».

Mais un autre sens commence à apparaître au 17ème siècle : de partage, on passe à faire part, c'est-à-dire à transmettre, comme dans le célèbre exemple du dictionnaire de Furetière (1690) : « l'aimant communique sa vertu au fer ». Le terme va ainsi devenir de plus en plus technique.

Aux 18ème et 19ème siècles, les « moyens de communication » désignent les routes, les canaux, puis les chemins de fer.

Il faut encore relever qu'en 1937, Bateson s'intéresse au concept de méta communication, que l'on pourrait simplifier par le fait qu'un homme réfléchit à la manière dont il devrait communiquer avec quelqu'un d'autre.

Les premières théories de la communication ne sont donc formulées que dans le courant du 20^{ème} siècle, et celle de Shannon et Weaver va poser des fondamentaux encore utilisés aujourd'hui, y compris au téléphone au sein des services clients !

1.3. Quelques éléments de communication

- **La communication se joue à 2 niveaux**

- Le contenu = Message
- La relation = Personnalité, comportement

➤ Tout entretien entre deux interlocuteurs subit de nombreuses interprétations et déperditions.

Le cercle de la communication : Emetteur- récepteur- boucle de feedback

- L'intention de l'émetteur au départ est de 100%
- Lors de l'émission du message, celui-ci n'exprime déjà plus que 60% de l'intention.
- En décodant le message, l'interlocuteur ne perçoit que 40% de l'intention de départ.

Ce qui est compris par l'interlocuteur ne représente plus que 30% du message !

70% de ce qui a été exprimé par l'émetteur est perdu.

- **Les différents niveaux d'un message**

Ce que je veux dire	Idées claires du message
Ce que je dis	Formulation, mots simples, éviter le jargon
Ce que l'autre entend	Bruits parasites
Ce que l'autre écoute	Parler de lui, poser des questions
Ce que l'autre comprend	Attention à l'interprétation
Ce que l'autre retient	Plus j'en dis moins l'autre retient

2. Les différentes formes de communication

2.1. Tout est communication

La communication ne se limite pas à ce qui est dit !

Tous les jours, nous communiquons de différentes manières.

Nous exprimons nos pensées, nos sentiments, nos désirs. Nous montrons du bonheur, de l'insécurité, de la joie, de la mauvaise humeur. Que cela soit simplement facile ou compliqué, intentionnel ou intentionnel, planifié ou spontané, actif ou passif.

La communication est un des principaux moyens par lequel nous nous imposons, nous satisfaisons nos désirs et réalisons nos buts.

La communication détermine notre vie quotidienne.

Nous communiquons continuellement et nous communiquons toujours.

Bref, nous ne pouvons pas ne pas communiquer (Paul Watzlawick).

2.2. Communications verbale, para-verbale et non verbale

2.2.1. Communication verbale

Mot exprimé ou écrit.

Nous communiquons à l'aide de mots et de phrases ce que nous pensons, sentons et envisageons.

C'est le contenu.

Dans nos civilisations occidentales, nous pouvons avoir une tendance naturelle à penser que c'est le rationnel qui est le plus important, et que ce que nous disons est beaucoup plus important que la façon dont nous le disons...

Et les attentes des clients formulées avant la réalisation de l'appel auprès d'un service client sont d'ailleurs très rationnelles :

J'attends une réponse rapide et correcte

Pourtant, lorsque l'on écoute le ressenti du client après la réalisation de l'appel qu'il a réalisé auprès d'un centre de contacts, les éléments qu'il met en avant pour évaluer la qualité de la réponse sont le plus souvent des éléments de forme :

Elle avait l'air sympathique / sûre d'elle / confiante, etc...

2.2.2. Communication para verbale

Ce concept est étroitement lié à la communication verbale.

La communication para verbale comprend ce que nous « lisons et sentons entre les lignes ».

Selon le milieu et l'interlocuteur ou selon le moment de la journée, nous parlons différemment avec celui qui est en face de nous.

Avec notre conjoint(e), nous parlons en général d'une manière plus décontractée qu'avec notre supérieur hiérarchique.

Le *milieu* et l'*entourage* dans lequel nous nous trouvons joue un rôle décisif quant au choix de mots et de langage !

Les éléments qui constituent la communication para verbale peuvent globalement être classés en 2 grandes catégories : le vocabulaire et la voix.

2.2.2.1. Vocabulaire

- **les phrases**

Appliquer la règle des 3 C : utiliser des phrases Courtes, Claires et Cohérentes.

- **les mots**

Des mots-images, des mots forts.

On peut dire la même chose avec des mots différents. Ainsi, le prix d'un produit dont le tarif est de Fr. 2'000.- semble plus cher lorsqu' « il coûte Fr. 2'000.- » que lorsque « l'investissement est de Fr. 2'000.- ».

- **les formulations positives**

En français, tout ce que l'on dit avec une formulation négative peut être dit en positif. L'impact est très différent, car l'ambiance créée n'est pas la même.

Transformer le « Je ne peux pas t'aider, j'ai ce travail à finir » en « Je t'aide dès que j'ai fini ce travail » donne une image très différente

- **le temps**

Parler au présent qui est le temps le plus convaincant puisqu'il représente l'action immédiate, preuve de votre réactivité, de votre dynamisme.

Le conditionnel est le temps à éviter le plus car il crée le doute par un manque de confiance en vous qui ne pas inspirer confiance.

- **le « je », le « nous » et le « vous »**

Il s'agit d'une relation d'être humain à être humain. L'utilisation du « je » et du « vous » est donc à privilégier. Le « nous » peut et doit être employé quand vous parlez de votre entreprise.

Le « on » doit être évité lorsqu'il remplace le « je » (« on » vous rappelle).

Le « ils » est à bannir (« ils » nous demandent de...)

- **les tics de langage**

A éviter quand trop répétitifs : en fait, voilà, d'accord, pas de problèmes...

2.2.2.2. Voix

La voix est votre premier instrument.

- **Les intonations**

Comme tout bon instrument de musique, vous pouvez varier les tonalités de votre voix, par exemple :

- le ton du suspens,
- le ton de l'évidence,
- le ton de la confiance,
- le ton de l'intimité (relative !), du style : « Oh, excusez-moi, je viens de faire tomber mon stylo ! », ce qui détend et amuse.
- le sourire s'entend dans la voix, même un sourire de compassion pour une situation vraiment difficile du client.

- **Le débit**

La vitesse habituelle d'une conversation en face à face est de 190 mots / minutes. En émission d'appels, il est conseillé de descendre à 150-160 mots/minute et en réception d'appels, le rythme contrôlé pour une conversation claire se ralentit à 130 mots / minutes.

Cependant le rythme idéal reste celui de votre interlocuteur.

- **Le rythme**

Souvent confondu avec le débit, il s'agit plus ici de mettre de la vie dans son discours pour éviter les tons monocordes, mais sans aller non plus jusqu'à une voix d'animateur de radio libre des années 80.

- **L'articulation**

Il suffit parfois de quelques accrochages sur certains mots et de quelques hésitations pour semer le doute chez l'appelant, qui peut rapidement perdre confiance.

- **Le volume**

Il doit être en priorité adapté au client. Trop faible, il pourra être interprété comme un manque de confiance en soi (et donc vous n'inspirerez pas confiance). Avec un volume trop puissant, vous risquez d'écraser le client qui peut alors se sentir agressé.

- **Les silences**

A manier avec beaucoup de précaution voire même à éviter au téléphone.

- **Les soupirs**

Le client ne vous voit pas. Lorsque vous soupirez parce que votre système informatique ne fonctionne pas, le client peut facilement croire que c'est sa question qui vous fatigue.

En résumé, une voix tonique, souriante, chaleureuse et courtoise est un label de bonne santé pour l'entreprise que vous représentez.

2.2.3. Communication non verbale

Aussi appelée langage corporel.

Les gestes (bras, mains, pieds, etc.) et la mimique (visage) en font partie.

Des études scientifiques ont montré que la communication non verbale ne peut pas être complètement maîtrisée.

Cela signifie que même si nous nous donnons toutes les peines à ne communiquer que verbalement, la langue corporelle entre toujours en ligne de compte.

La langue corporelle est toujours liée aux émotions.

Selon la manière dont nous nous sentons, nous influençons aussi la langue corporelle. Cela se passe la plupart du temps inconsciemment.

La mimique et les gestes sont toujours mieux identifiés par l'observateur que la personne elle-même (et c'est pourquoi beaucoup de gens ne se rendent pas compte de leur langage corporel).

Une part du langage corporel est innée (par ex. les réflexes de défense), et une autre part provient d'influences culturelles (par ex. lever la main à l'école, se serrer la main, se lever pour saluer, faire signe de la main, etc.).

Au téléphone, des gestes parasites peuvent compliquer la communication avec le client :

- Sortir et rentrer la pointe de son stylo de manière répétée et rapide,
- Taper sur son clavier alors que le client n'a encore rien dit.

Mais d'autres gestes peuvent également s'entendre et faciliter la communication :

- Taper sur le clavier après la demande du client montre que sa demande est bien prise en compte et que nous nous activons pour lui,
- Feuilletter le magazine que l'on est en train de décrire pour pouvoir en vendre un abonnement.

Les mimiques vont avoir une influence sur vos intonations, et notamment le sourire !

Enfin, plus vous serez visuel au téléphone, plus vous serez naturel et plus la communication au téléphone sera fluide.

2.3. Les différentes sortes de communication dans les bandes dessinées

En vue d'illustrer la multiplicité de la communication humaine, les bandes dessinées sont particulièrement bien appropriées. Nous nous concentrons ici sur des extraits de différentes bandes dessinées d'Astérix.

La manière la plus simple de communiquer est certainement la langue, ou la communication verbale que l'on rencontre dans les bulles des bandes dessinées.

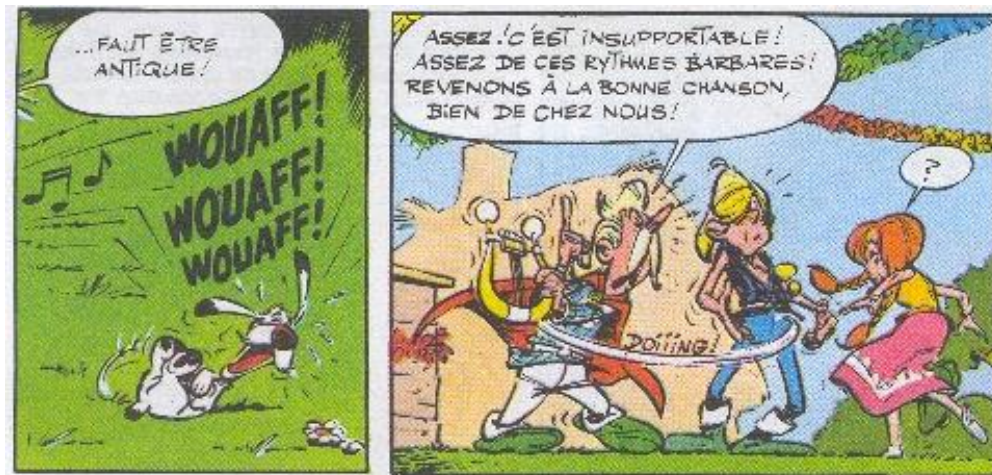


Figure 1: Communication verbale représentée dans les bulles

Il y a langue et langue. Le volume sonore de la langue joue un rôle décisif (communication para-verbale). Cela est exprimé dans les bandes dessinées en fonction de la grandeur des caractères utilisés

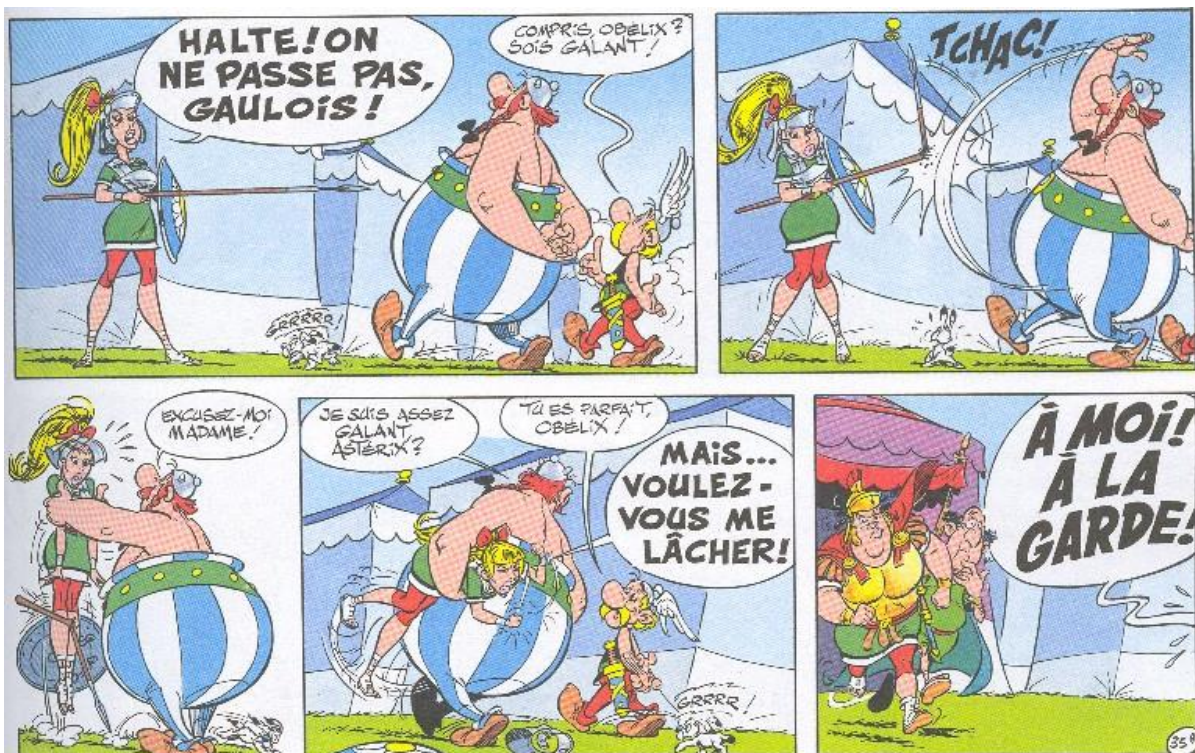


Figure 2: Le volume sonore est exprimé à l'aide de la grandeur des caractères

Un autre élément de la communication para-verbale est la *couleur sonore*. Si nécessaire, les dessinateurs de bandes dessinées font recours à des artifices graphiques dans les bulles.



Figure 3: La couleur sonore de la langue est transmise grâce à des artifices graphiques (notes de musique).

L'exemple ci-dessus est significatif pour le choix des mots dans la langue ou la communication para-verbale. Quels mots à attribuer à qui ? Le choix des mots change en fonction de l'interlocuteur.

L'intonation, l'accent qui est mis sur des mots ou des phrases fait partie intégrante d'une communication efficace (communication para-verbale).



Figure 4: L'accentuation de mots dans les bandes dessinées.

D'autres signes importants dans la communication sont contenus dans l'aspect extérieur (look) d'une personne: coiffure, habillement, ou sa façon de se tenir (communication non verbale).



Figure 5: L'aspect extérieur (look) et la position communiquent parfois davantage que de longues phrases.

Le contexte dans lequel a lieu la communication donne souvent des informations importantes. Dans les bd, cela peut être exprimé par le dessin ou par des notes explicatives dans des cartouches pour conduire le lecteur à une interprétation simple des événements (communication para-verbale).



Figure 6: L'ambiance sur l'image et la description dans la cartouche concordent. Avec la langue (communication verbale) et la communication para-verbale, la mimique et les gestes sont au cœur de la communication (communication non-verbale).

La mimique et les gestes dépendent souvent du milieu culturel dans lequel on se trouve.

Beaucoup d'expressions du visage et de gestes sont universels (par ex. sourire ou pleurer), mais pas tous.

Ainsi, montrer une direction avec sa main signifie dans les pays asiatiques à peu de choses près «viens ici».



Figure 7: La mimique peut être assez facilement interprétée.

Ce qui est facilement reconnaissable dans les bandes dessinées, nous le vivons également dans notre quotidien.

Mais pour arriver à identifier clairement tous ces signes et indicateurs, l'individu a besoin de tous ses sens. Le prochain chapitre va aborder cette question.

3. L'interprétation

3.1. Le cerveau en tant que centre de communication

Afin de **comprendre** comment l'individu traite les informations qu'il reçoit, nous allons faire un bref passage par la physio biologie.

Le corps humain explore continuellement son environnement à la recherche d'impressions (de stimulations). Il a besoin à cet effet de ses 5 sens: *voir, écouter, toucher, goûter, sentir*.

Les informations ainsi récoltées sont transmises par le biais des voies névralgiques à un endroit bien précis du cerveau où elles sont transformées en impulsions électriques.

Le cerveau évalue les informations entrantes et produit des impressions et des sensations. Toutes les impressions et les sensations ont lieu dans le cerveau ! Cela veut dire que si nous sentons par exemple, sur notre langue, un goût sucré en mangeant une glace, le goût est véritablement révélé dans le cerveau. Lorsque nous nous coupons au doigt, le doigt nous fait certes mal, mais la douleur a lieu en vérité dans le cerveau.

Il y a pour chaque sens un centre correspondant dans le cerveau qui reçoit et traite les informations. Vous reconnaissez à l'aide du graphique ci-dessous l'endroit où les centres correspondants se trouvent dans le cerveau.

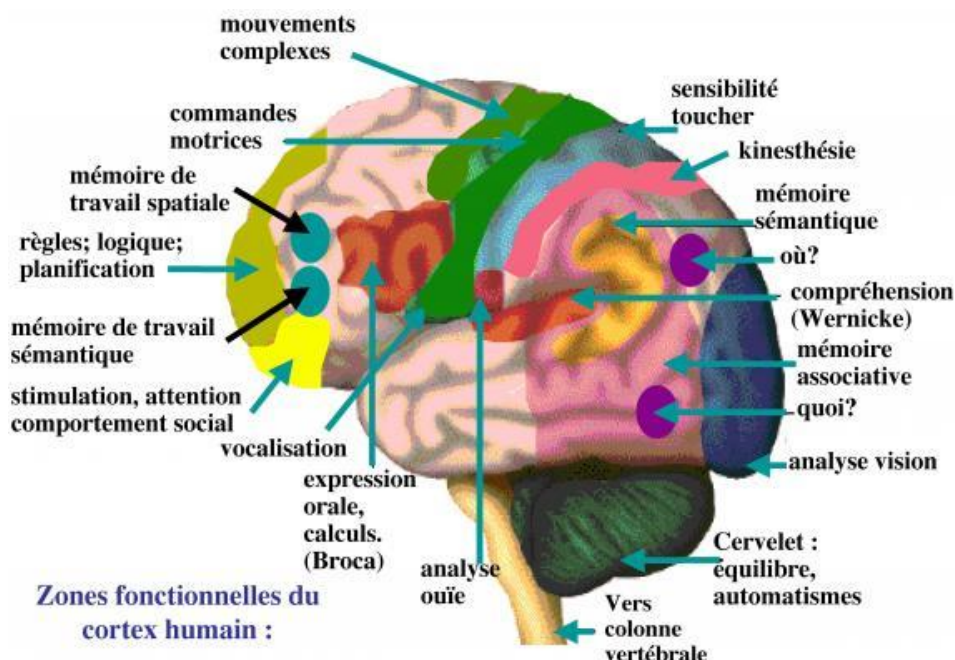


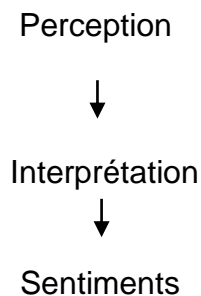
Figure 8: Différentes zones du cerveau

3.2. Le mécanisme de l'interprétation

Notre cerveau perçoit en permanence des dizaines d'impressions transmises par nos 5 sens.

Nous ne prêtons pas une importance égale à toutes les informations transmises par le jeu des filtres mis en place dans notre cerveau.

Un schéma classique se construit comme tel :



Ce processus se déroule la plupart du temps très rapidement (en quelques fractions de secondes) et sans que nous en soyons conscients.

Une des erreurs de communication les plus répandues se situe dans la deuxième étape : est-ce que l'interprétation que je fais d'une situation donnée correspond à la réalité ?

Parmi les facteurs qui influencent notre interprétation, on trouve :

- **Etat actuel personnel** : selon la manière dont vous vous sentez personnellement, vous allez estimer la situation différemment.
- **Entourage/Environnement** : selon les rapports que vous avez eu avec votre chef ou avec vos collègues de travail, vous allez estimer une situation professionnelle différemment.

Lorsque que l'on se rend compte qu'on peut être dans une situation où l'on interprète mal une situation donnée, on peut utiliser des outils comme la reformulation, qui nous permettent d'être certains de parler de la même chose, par exemple.

Exemple

Perception sans interprétation:

Votre chef souhaite vous voir à votre arrivée au bureau.

Il vous dit qu'il y a eu hier un problème avec l'un de vos clients.

Votre chef est assis à son bureau et vous regarde.

Interprétation 1 (Etat: Vous êtes fou amoureux, adorez votre travail et avez réalisé la semaine dernière des résultats de vente exceptionnels).

Vous vous demandez de quel client il pourrait s'agir, vous appréciez que votre chef vous accorde du temps et vous donne l'opportunité de vous expliquer.

Interprétation 2 (Etat: Votre chef vous a déjà convoqué 3 fois en l'espace de 5 jours dans son bureau, il vous a dit hier qu'il n'est pas satisfait de votre travail et que ça ne peut pas continuer comme ça).

Vous êtes intimidé et pensez : Il va laisser planer un long silence pour m'intimider.

Je vais probablement être licencié.

Interprétation 3 (Etat: Vous ne vous sentez pas bien à votre place de travail, vos collègues se moquent souvent de vous et pendant les pauses vous êtes souvent assis seul dans un coin de la cafétéria).

Vous pensez qu'un de vos collègues vous a dénoncé.

Même un dessin peut être interprété de manières différentes.



Figure 9: Image de femme(s)

4. Communiquer correctement

4.1. Emetteur, récepteur, nouvelle

Une des premières théories de la communication la plus aboutie est probablement celle de Shannon et Weaver, en 1949.

C'est le fameux modèle « Emetteur-Message-Récepteur », dont beaucoup d'entre nous ont au moins entendu parler.

Les études de Shannon et Weaver sont très techniques, et leur objectif est d'améliorer la communication au sein de l'armée américaine.

En voici une version simplifiée.

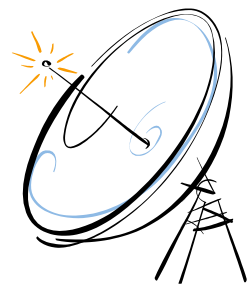
Emetteur



Message



Récepteur



Les notions de codage-décodage et de canal sont également introduites dans cette théorie.

Ce que nous pouvons en retenir pour les situations actuelles de communication, c'est que pour que le récepteur comprenne entièrement le message de l'émetteur, il faut que des codes communs (utilisés et compris par les 2 intervenants) soient utilisés.

Un des codes communs le plus évident est le langage et notamment la langue. Si l'appel d'un francophone au service client de son opérateur télécom est traité par un anglophone qui ne comprend qu'un mot de français sur 2, il y a de forts risques que la communication ne soit pas optimale.

On considère que dans une situation de communication assez banale, entre 30 et 40 codes entrent en jeu (langage, façon de communiquer, gestes adaptés, habillement, etc.).

Aujourd'hui, on estime que pour bien communiquer, il ne faut pas seulement être un bon ou un bon récepteur mais qu'il y a plutôt des situations de communication avec 2 individus qui jouent tour à tour les rôles d'émetteur et de récepteur. Nous y reviendrons notamment dans la partie consacrée au feedback.

Le processus fondamental de la communication entre individus est simple: prenez un individu qui aimerait communiquer quelque chose (nous le nommons l'*émetteur*) puis un individu qui reçoit ce qui a été communiqué (nous le nommons le *récepteur*). On qualifie de *nouvelle* ce que l'émetteur aimerait communiquer.

Lorsque des individus communiquent, on constate souvent que la nouvelle communiquée par l'émetteur est comprise différemment par le récepteur.

Autrement dit : le récepteur doit décoder la nouvelle exactement comme l'émetteur a voulu la transmettre pour que la communication soit réussie.

Ce qui rend difficile le processus de décodage est qu'une nouvelle peut contenir plusieurs messages. En vue de décoder correctement une nouvelle, il est important d'être au courant des différents messages d'une nouvelle (aussi appelés *faces d'une nouvelle*).

4.2. Les différentes faces d'une nouvelle (émetteur)

Commençons par un exemple de la vie quotidienne :

Exemple:

Un homme et sa femme sont en voiture et roulent en direction d'un carrefour avec un feu tricolore. La femme est au volant et le feu est encore au vert.

L'homme dit : Chérie, c'est vert !

La femme répond : Arrête de toujours me parler, je sais conduire seule

A partir de ce moment, règne un profond silence.

En fonction de la manière dont la femme a décodé la nouvelle, plusieurs interprétations sont possibles.

Dans l'exemple ci-dessus, elle a compris que son mari voulait lui donner des ordres parce qu'il sait (toujours) mieux conduire qu'elle.

Mais elle aurait pu aussi comprendre différemment la nouvelle.

- Comme une indication utile pour sa conduite.
Elle aurait dit dans ce cas : «Merci chéri !» et aurait été contente de la remarque.
- Comme une incitation à accélérer afin de passer au feu encore vert.
Cela lui aurait évité de devoir attendre au rouge. Elle ne se serait pas tue brusquement, mais aurait dit: «Merci chéri !».
- Comme une simple information «Eh, c'est vert!».
Une constatation sans importance comme il y en a beaucoup dans la vie quotidienne. Et elle aurait certainement répondu par «mmmhh».
- Comme un message selon lequel son mari est meilleur conducteur qu'elle.
Elle l'a certainement pensé en entendant sa remarque. Il a ensuite régné un silence de plomb car elle était fâchée envers son mari.

Le fait que chaque nouvelle puisse contenir un grand nombre de messages rend la communication entre individus complexe.

Connaître les mécanismes de la communication aide à percevoir les différentes facettes d'un message.

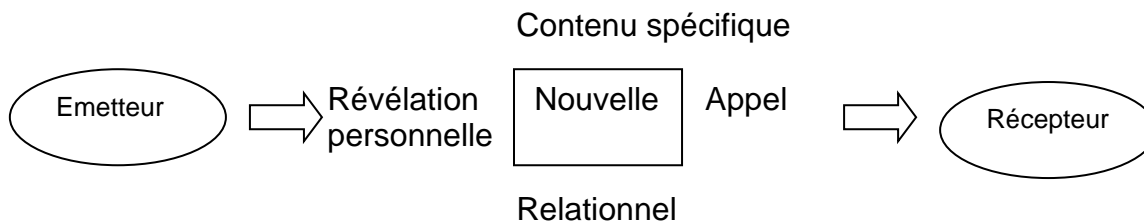


Figure 10: Les différentes faces d'une nouvelle selon F. Schulz von Thun

- **Contenu spécifique (ce sur quoi j'informe)**

Chaque nouvelle contient une information spécifique.

Dans l'exemple, nous sommes informés sur l'état du feu tricolore - il est vert.

Cet état, cette facette, se trouve au premier plan.

- **Révélation personnelle (ce que je révèle de moi-même)**

Informations relatives à la personnalité de l'émetteur.

Dans l'exemple, on en conclut que l'émetteur est manifestement de langue française, qu'il n'est probablement pas daltonien et qu'il est sensé.

Nous pouvons aussi supposer qu'il est probablement pressé, etc.

Dans chaque nouvelle se trouve ainsi une part de «révélation personnelle», quelque chose que l'émetteur dévoile de lui.

- **Plan relationnel (ce que je pense de toi et comment nous nous entendons)**

En analysant une nouvelle, on peut savoir si l'émetteur s'entend bien avec le récepteur et ce que pense l'émetteur du récepteur.

Souvent, cela se révèle dans la formulation choisie, dans le ton, et dans d'autres signaux d'accompagnement non-verbaux.

- **Plan d'appel (ce à quoi je veux t'inciter, ce que j'attends de toi)**

Presque toutes les nouvelles ont pour fonction d'influencer le récepteur.

La nouvelle sert aussi à inciter le récepteur à faire certaines choses ou à les négliger, à penser ou à sentir dans le sens souhaité par l'émetteur.

Dans notre exemple, le mari veut peut-être dire: «Conduis plus rapidement, et on pourra passer au vert!»

4.3. Messages explicites et implicites

Les messages se trouvant dans les nouvelles transmises peuvent être soit formulés expressément, soit indirectement de façon à ce qu'un non-dit soit reconnaissable.

Lorsque quelque chose est formulé expressément, on parle de message explicite.

Lorsque quelque chose n'est pas exprimé directement, on parle de message implicite.

Les messages explicites et implicites fonctionnent sur les quatre faces d'une nouvelle.

Exemple

Plan de la révélation personnelle:

Dans notre séminaire, je peux vous communiquer au début de manière explicite que j'ai grandi à Genève, en disant: «J'ai grandi à Genève».

Je peux aussi vous le faire découvrir par vous-même en vous faisant remarquer mon accent.

Plan relationnel

explicitement : «Vous êtes stupide !»

implicitement: Je parle d'un ton condescendant avec vous, je vous prends de haut.

Plan d'appel:

explicitement : «André, remplit le distributeur automatique de boissons, s'il te plaît!»;

implicitement: «André, le distributeur automatique de boissons est à nouveau vide!»

La plupart du temps, les messages implicites ne sont pas exprimés verbalement.

Ils sont communiqués de manière para-verbale et non-verbale : par la voix, l'accent, l'intonation, les mimiques ou les gestes.

On pourrait croire que les messages explicites sont les messages principaux alors que les messages implicites sont plutôt secondaires.

Ce n'est pourtant pas du tout le cas.

Beaucoup d'individus utilisent - justement quand il s'agit de critiques - des messages implicites. La plupart du temps parce que l'on peut démentir simplement les messages implicites «je n'ai pas dit cela!» et il s'en suit «Tu ne l'as pas dit, mais tu n'en pensais pas moins...».

Par ailleurs, on remarque souvent que la mimique et les gestes ne concordent pas avec le message verbal. On parle alors de *message incongru*.

Exemple

Un collègue est assis depuis le début de la journée à son bureau, de mauvaise humeur et avec un regard froid. Lorsqu'on lui demande si tout va bien, il répond en étant au bord des larmes «oui, bien sûr, je vais bien!»



Figure 10: Exemple typique d'un message incongru provenant des bandes dessinées Astérix. Le message verbal et la mimique ne concordent pas.

4.4. Les différentes faces d'une nouvelle (récepteur)

Jusqu'ici, nous avons vu les nouvelles du *point de vue de l'émetteur*.
Regardons maintenant plus attentivement le point de vue du récepteur.

Les nouvelles reçues ont également quatre faces.

Autrement dit : L'émetteur d'une nouvelle envoie la nouvelle sur quatre faces et le récepteur de la nouvelle la reçoit à son tour sur quatre faces.

Le récepteur d'une nouvelle a quatre oreilles !

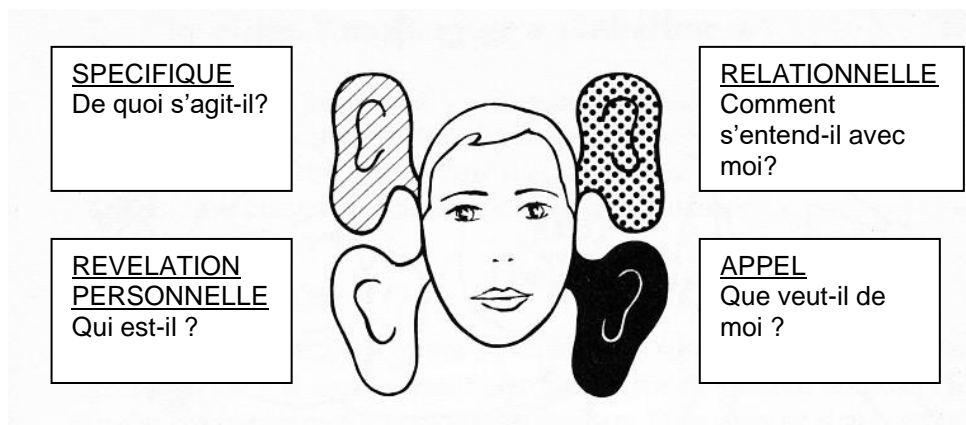


Figure 11: Les quatre oreilles du récepteur selon Schulz von Thun.

- **L'oreille spécifique (de quoi s'agit-il dans la nouvelle ?)**

L'oreille ne perçoit ici que des *aspects spécifiques*.

Dans notre exemple du feu tricolore, le récepteur écoute simplement avec l'oreille spécifique que le feu est vert.

- **L'oreille relationnelle (comment est-il/ elle avec moi ?)**

L'oreille relationnelle veut détecter de quelle manière s'entend l'émetteur avec le récepteur: *Comment s'entend-il avec moi?* Qui croit-il avoir en face de soi ?

Dans l'exemple, cela signifierait que l'oreille relationnelle de la femme entend ou comprend «Tu es une mauvaise conductrice».

- **L'oreille de révélation (qui est-il ?)**

L'oreille de révélation personnelle veut écouter ce qui se passe chez l'autre, comment il se sent, ce qui se passe en lui.

Dans l'exemple, cela signifierait que la femme pense: «Il est à nouveau de mauvaise humeur!»

- **L'oreille d'appel (que veut-il de moi ?)**

L'oreille d'appel écoute ce que l'émetteur veut du récepteur.

Dans l'exemple, cela signifie que la femme pense «il veut que je conduise plus vite!».

Cette oreille est particulièrement surdéveloppée chez la plupart des personnes, et peut-être encore plus chez celles et ceux qui travaillent en service client.

- **Problèmes liés aux différentes oreilles**

Chaque individu est muni de «*quatre oreilles*».

Cependant, certains individus n'ont pas enclenché toutes les oreilles en même temps.

Cela signifie qu'il y a des individus qui écoutent la plupart du temps avec une certaine «oreille préférée», quelle que soit la nouvelle qu'ils reçoivent.

Cela conduit souvent à des malentendus. Surtout quand le récepteur se réfère à une face à laquelle l'émetteur ne voulait attacher AUCUNE importance.

Exemples

- Pierre et Jean se rencontrent dans la rue, Pierre dit : «Beau temps aujourd'hui!»
Si Jean n'écoute qu'avec l'oreille relationnelle, il va répondre: «Je sais que je suis superficiel – mais moi non plus je n'aime pas parler de la pluie et du beau temps »
- Deux individus sont assis à une table, l'un demande à l'autre: «Est-ce qu'il y encore du café ?».
Si le récepteur n'écoute qu'avec l'oreille d'appel, il va répondre : «J'en fais tout de suite !»
- Une mère est dans tous ses états et demande à son fils: «Ta chambre a l'air d'une porcherie !
Si le fils n'écoute qu'avec l'oreille de révélation, il va penser : «Elle est à nouveau dans un mauvais jour !»

5. Les outils pour mieux communiquer

5.1. Les principales erreurs

Comme nous l'avons vu, les erreurs de communication peuvent être nombreuses.

Quelques erreurs largement répandues :

- **Penser que bien communiquer, c'est avant tout bien parler**

Dans une communication, on est tour à tour émetteur et récepteur.
Une fausse idée largement répandue est de dire qu'il faut être un bon émetteur pour être un bon communicant.

En réalité, il s'agirait plutôt du contraire.
Pour bien communiquer, il faut avant tout être un bon récepteur.

Autrement dit, celui qui sait communiquer est celui qui sait écouter l'autre.
Nous y reviendrons dans la partie consacrée aux outils à disposition (l'écoute active).

- **Mauvaise transmission du message**

Une nouvelle peut contenir plusieurs messages. Il n'est pas toujours facile de savoir quelle partie de la nouvelle est la plus importante.

Par ailleurs, on ne retransmet que très partiellement les messages que l'on reçoit. Il y donc détérioration de l'information au fur et à mesure de son acheminement.

- **Erreurs de codes**

Il peut nous arriver d'utiliser un langage que notre interlocuteur ne comprend pas.

Autrement dit, on n'adapte pas les codes que l'on utilise et on parle un jargon technique propre à sa profession que quelqu'un de non initié n'a aucune chance de comprendre.

Certaines discussions entre services comptables et services commerciaux au sein d'une même entreprise sont à ce titre souvent très amusantes, quand on les observe depuis l'extérieur.

En vue d'éviter de telles erreurs ou malentendus, il existe quelques outils que l'on peut retenir et appliquer facilement.

Le premier d'entre tous est de savoir comment fonctionne la communication, mais il y a également des outils plus opérationnels.

5.2. Feedback

Littéralement, le mot feedback peut être traduit par « réaction ».

On parle plus souvent de rétroaction, écho ou miroitement (on tend un miroir à une personne afin qu'elle se voit elle-même, afin qu'elle voit l'impression qu'elle donne).

On communique ainsi ouvertement à son vis-à-vis ce que l'on pense ou ressent.

Le feedback informe comment je suis (et ce que je fais) :

- perçu
- compris
- vu pas les autres.

Dit autrement, le feedback aide à se percevoir soi-même et l'environnement de manière réaliste, sa propre image et l'image que l'on donne à l'extérieur peuvent être comparées, les comportements positifs sont renforcés (parce que l'on est par exemple félicité par les autres), mais on souligne également les aspects négatifs de son comportement afin que l'on puisse les modifier (sinon on continuera à récolter des critiques de la part des autres).

Des malentendus entre individus peuvent être réglés, les contacts deviennent plus faciles parce l'on parle ouvertement, le don d'observation et la capacité de jugement sont affinés, l'écoute est exercée et les confrontations inutiles sont évitées.

Le feedback, c'est en fait communiquer ouvertement à son interlocuteur ce que l'on pense, ressent ou ce que l'on a observé.

Cela a l'air très simple, et ça l'est !

Mais on doit se connaître l'un et l'autre afin que le feedback soit transmis le plus correctement possible.

A cet effet, il existe des règles simples à respecter.

5.2.1. Règles pour celui qui **DONNE** un feedback

Règle 1: Feedback à transmettre directement au récepteur

Le feedback est efficace lorsqu'il est transmis **DIRECTEMENT** à l'intéressé.

Aucun «Il paraît que, j'ai entendu que ...»!

Règle 2: Personnel/ Messages je

Parlez de vos **PROPRES** observations, en utilisant «je».

Ne transmettez que ce que vous avez observé, vos sentiments personnels et vos sensations à compter de maintenant.: «Cela me dérange que», «Je me réjouis que...».

Il ne faut donc **JAMAIS** utiliser : «On devrait...», «Nous trouvons que».

Le feedback se passe entre vous et l'autre !

Règle 3: Descriptif

Décrivez le comportement de la personne concernée en décrivant les faits de manière concise et objective. Evitez des remarques d'ordre moral («il serait bien que...»).

Règle 4: Immédiateté

Plus le feedback est transmis rapidement, mieux c'est.

Lorsque vous donnez votre feedback immédiatement, le récepteur le comprend mieux que vous ne l'imaginez. Il se rappelle de ce qui s'est passé.

Il ne faut pas mettre un feedback en attente.

Règle 5: Concret

Ne vous référez pas à un comportement général.

Formulez des particularités concrètes, des faits concrets basés sur une situation définie (Ne pas dire: «Tu es sale» mais «Cela me dérange lorsque tu ne te laves pas les dents après le repas.»).

Règle 6: Constructif

Le feedback peut avoir l'air destructif si l'on ne voit que ses propres besoins sans voir ceux de l'autre personne.

Le feedback doit être constructif et pas destructif.

Des propositions d'amélioration permettent de progresser. Il ne faut pas se contenter d'énumérer les défauts.

Règle 7: Utile

Le feedback doit se référer à des comportements que l'on peut modifier ou des choses que l'on peut apprendre.

Lorsque vous attirez l'attention de l'autre sur des insuffisances sur lesquelles il n'a aucune influence, il se sent encore plus frustré (Il est souvent blessant et cela n'apporte rien de faire un feedback sur des défauts physiques ou sur le fait de rougir) !

Règle 8: Rédiger brièvement

Le feedback, s'il est rédigé, ne doit contenir que ce que la personne est en mesure d'accepter et de garder d'une situation concrète.

Règle 9: Séparer les perceptions et les suppositions

Communiquer les perceptions en tant que perceptions, les suppositions en tant que suppositions, les sentiments en tant que sentiments

C'est seulement de cette manière que le récepteur peut exactement savoir s'il s'agit d'une observation concrète ou de l'une de vos impressions (ainsi par exemple: «j'ai observé...»; «j'ai ressenti...»)

Règle 10: Proposer, ne pas imposer

N'imposez pas votre feedback. Ne donnez votre feedback que si l'autre est aussi prêt à le recevoir et si la situation le permet.

Le feedback est lié à la confiance: l'autre doit accepter la critique. Cela peut être blessant.

Cela doit se faire entre 4 yeux et non en public (entre les 2 individus concernés) !

En résumé

Donner un feedback demande une certaine psychologie

Il faut une certaine dose de confiance en soi pour accepter un feedback

Et cela dépend de la manière dont on présente ses déclarations

La méthode dite du sandwich a particulièrement fait ses preuves.

Mettez *tout d'abord en évidence les points positifs*, puis présentez *les points négatifs* (ou plutôt les « points à améliorer ») dans un cadre positif et concluez le feedback par un aspect positif.

«L'emballage» des points négatifs ne peut pas être interprété comme un mensonge. Il est possible de formuler positivement des points négatifs.

Il est plus agréable d'être abordé avec prudence sur des points délicats que d'être mis maladroitement et brutalement devant des faits.

5.2.2. Règles pour celui qui RECOIT le feedback**Règle 1: Ecouter**

Tout d'abord écoutez le plus sereinement possible.

Demandez à ce que l'on éclaircisse les points que vous n'avez pas compris.

Règle 2: Ne pas se défendre

N'adoptez pas une position de défense et ne vous justifiez pas.

Le feedback n'est pas une attaque. Il n'y a donc aucun motif de se défendre ou à défendre son comportement.

Règles 3: Noter

Prenez des notes. Vous aurez ainsi la possibilité de faire des remarques plus tard.

Règle 4: Penser de manière critique

Pensez à l'impression que vous donnez à votre vis-à-vis.

Réfléchissez à ce que vous aimeriez changer à l'avenir.

Pour cela, il est important que vous soyez vous-même persuadé que vous voulez changer certains de vos comportements. Prenez vous-même les décisions en ce qui concerne votre comportement (*cela doit aussi vous convenir*!).

Vous n'êtes pas venu au monde pour devenir ce que les autres veulent que vous soyez.

⇒ Justement: Il n'est pas nécessaire que vous vous adaptiez lorsque cela va à l'encontre de vos opinions lorsque vous avez l'impression de vous renier.

A vous de savoir si vous devez changer votre comportement si cela peut permettre d'atteindre les buts fixés par l'entreprise.

D'autre part, vous avez aussi la possibilité (ou le courage) de changer d'entreprise et d'en trouver une qui corresponde mieux à votre manière d'être.

Si vous demandez un feedback à quelqu'un: formulez-lui vos objectifs personnels.

Dites exactement ce sur quoi vous voulez avoir un feedback. Sur quelles particularités de votre comportement aimeriez-vous entendre une réaction.

Eclaircissez cela au début de la conversation relative au feedback.

5.3. Messages JE

Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, nous avons notamment besoin des «messages JE» afin de transmettre efficacement un feedback.

Les messages JE servent à:

- communiquer des besoins et des désirs individuels en vue d'éviter des problèmes et des conflits possibles,
- à communiquer à quelqu'un que vous ne pouvez pas accepter un comportement déterminé.

Les messages JE sont des messages que nous transmettons à notre interlocuteur comme étant des messages faisant partie de notre état personnel

Les messages JE contribuent à clarifier notre état personnel et à en informer les autres.

Les messages JE sont souvent utilisés lorsque l'on veut montrer sa colère à quelqu'un.

Les messages JE renforcent la confiance en soi, évitent les malentendus, provoquent des changements auprès de l'interlocuteur, encouragent l'indépendance et évitent l'apparition de sentiments non contrôlés.

Ils contribuent de cette manière à améliorer son bien-être puisqu'on ne ravale pas sa colère. (Ainsi notre colère ne monte pas soudainement de manière non contrôlée parce que l'on n'a pas pu exprimer ouvertement ses sentiments.)

Ce que contiennent les messages moi :

- aucune solution
- aucun reproche, jugement, interprétation, diagnostic
- aucun message indirect (rien que l'on doive lire entre les lignes)
- aucun sarcasme, aucune ironie
- aucune question
- aucune exagération

Cela se traduit de cette manière :

«Ton énervement et le fait de claquer la porte est insupportable pour moi. Je me suis senti agressé. Désormais, lorsque je serai dans la même pièce que toi, j'aurai peur de dire quelque chose qui te contrarie.»

Procédé en vue de formuler un message JE:

L'établissement d'un message JE se passe en trois étapes:

- 1) Décrire ce qui est arrivé.
Une brève description du comportement que vous ne pouvez pas accepter (aucun reproche!)
- 2) Description des propres sentiments que vous avez à cet égard.
Décrivez des sentiments sincères que le comportement de l'autre a suscité chez vous.
- 3) Montrer quelles sont pour vous les conséquences, les répercussions, les suites.
Dites quelle influence le comportement d'autrui a eu sur vous

⇒ **Important:** Avant d'envoyer un message JE, réfléchissez aux questions suivantes:

- Etes-vous confronté au problème ?
- Devez-vous accepter le comportement ou ce qui est arrivé?
- Etes-vous à l'origine de ce comportement/cette situation?

5.4. Ecoute active

L'écoute active consiste d'une part en des feedback simples que l'on appelle souvent les accusés de réception, du type « oui », « bien sûr », ou encore « je comprends ».

Mais l'écoute active est aussi et surtout de la reformulation.

La reformulation, c'est :

- Résumer l'essentiel de ce que vous a dit votre interlocuteur avec vos propres mots,
- Reprendre les faits, les informations qui traduisent chez lui un besoin que vous pouvez satisfaire.

Cela permet de :

- Prouver à votre interlocuteur que vous l'avez écouté, donc le valoriser ;
- Vérifier que vous avez toutes les données nécessaires pour apporter la solution ;
- Prendre des points d'appui pour argumenter en faisant déjà dire « oui ».
- Au pire, si la réponse est non, autant le savoir tout de suite, et repartir en découverte.

Exemples :

Vous me dites que

Si je comprends bien....

J'ai bien noté que

Ce que vous souhaitez, c'est

Quand reformuler ?

- En prise de contact
- En cours de découverte
- Avant de proposer la solution
- En conclusion (reformulation conclusive)

Attention: la reformulation doit être utilisée de manière dosée!

On risque sinon de faire de la psychologie, ce qui peut énerver de nombreuses personnes.

5.5. Les techniques de questionnement

Celui qui pose le bon type de questions au bon moment dirige l'entretien.

Il est important de poser les bonnes questions de la bonne manière. Sinon, vos interlocuteurs pourront penser que vous procédez à un interrogatoire policier, ou au contraire que vous vous désintéressez d'eux.

Il existe de nombreux types de questions, et tous les mois, un consultant en invente une nouvelle forme.

Nous nous contentons ici d'en distinguer ici 5 grandes catégories.

- **Les questions ouvertes**

- *Que voulez-vous faire cet après-midi ?*
- *Que pensez-vous de la proposition que je viens de vous faire ?*

Une question ouverte donne à l'interlocuteur toute liberté pour formuler sa réponse.

Elle permet d'obtenir des informations et des opinions plus complètes et plus nuancées, mais surtout, elle permet d'explorer les sentiments.

Une question ouverte peut commencer par Quel, Quel, Pourquoi, Comment.

Un moyen mnémotechnique très utilisé dans la langue française est le CQQCOQP
Comment, Que/Quoi, Qui, Combien, Où, Quand, Pourquoi

- **Les questions fermées**

- *Etes-vous d'accord avec la proposition que je viens de vous faire ?*
- *Allez-vous en Espagne cet été pour les vacances ?*

Une question fermée permet d'avoir une réponse claire, de type oui / non.

Ce type de question ne permet pas une grande latitude de réponse mais amène l'interlocuteur à prendre position et quelquefois à clarifier sa pensée.

Ce sont des questions centrées sur la tâche, l'objectif ou encore une décision à prendre. Elles ne permettent pas d'obtenir plus d'informations.

Une question qui commence par un verbe est forcément une question fermée.

La seule exception est notre mauvaise utilisation de la langue française : « Tu viens faire un tennis demain ? » au lieu de « Viens-tu faire un tennis demain ? ».

- **Les questions alternatives**

- *De manière générale, vous êtes plutôt disponible en début ou en fin de semaine ?*
- *Vous préférez 16 gigas ou 32 gigas, qui vous offrent une plus grande capacité de stockage ?*

Une question alternative est un type de question fermée qui offre le choix entre un oui et un....oui.

L'avantage est que c'est vous qui choisissez les alternatives, laissant de côté les propositions qui ne vous intéressent pas.

Il est conseillé de placer en 2^{ème} position la proposition que vous préférez, et ce pour 2 raisons. La première est que c'est tout simplement celle dont l'interlocuteur se souvient

le mieux. La deuxième raison est que vous avez ainsi le temps de donner un avantage pour cette solution (voir le 2^{ème} exemple plus haut).

- **Les questions neutres**

- *Que penses-tu de mon dessin ?*
- *Est-ce que tu suis le cours de Madame Jotterand ?*

Une question neutre peut être ouverte ou fermée.

On la dit neutre car elle n'inclut aucun jugement de valeur et ne cherche pas à influencer la réponse de l'interlocuteur.

- **Les questions orientées**

- *Il est beau mon dessin, hein ?*
- *Est-ce que tu suis le cours de la vieille Jotterand ?*

Une question orientée peut être ouverte ou fermée.

On la dit orientée car elle inclut des jugements de valeur et peut avoir pour objectif d'influencer la réponse de l'interlocuteur.

On l'appelle aussi parfois suggestive, dirigée, influencée...

- **En résumé**

Toute question est forcément soit ouverte, soit fermée (fermée simple ou alternative).

Toute question est forcément soit neutre, soit orientée.

On peut donc dire qu'il existe 4 combinaisons de questions:

- Ouverte Neutre
- Ouverte Orientée
- Fermée Neutre
- Fermée Orientée

Tous les autres types de questions que vous pourrez trouver dans tel livre ou telle formation font partie de ces 4 catégories, mais ont été spécifiquement identifiées et nommées en fonction de leur objectif ou de leur utilisation dans un contexte précis.

Nous reviendrons sur l'ordonnancement des questions dans la partie consacrée à la vente.