



La communication verbale et non verbale

Pour communiquer, nous utilisons bien plus que des mots : dans nos interactions avec les autres, notre corps possède aussi son propre langage. Notre gestuelle, notre façon de nous asseoir, de parler et d'établir un contact visuel sont autant de moyens de communication non verbaux qui influencent les messages que nous transmettons verbalement.

Les gestionnaires qui assurent une gestion efficace des émotions négatives en milieu de travail sont attentifs aux messages qu'ils communiquent verbalement et non verbalement ainsi qu'à leur façon de le faire. Ils sont également réceptifs aux messages verbaux et non verbaux des autres. Les gestionnaires perspicaces vont au-delà des mots pour découvrir le sens plus profond d'une phrase en observant la communication non verbale.

Les messages verbaux sont communiqués au moyen des mots que nous utilisons. Évidemment, le message verbal constitue un aspect important de la communication, mais notre façon de communiquer de façon non verbale est tout aussi importante, sinon *plus*.

La communication non verbale englobe ce qui suit :

- Ton de la voix
- Débit et volume de la voix
- Articulation des mots
- Rythme, intonation et accent mis sur les mots
- Expression du visage
- Intensité du contact visuel établi
- Gestuelle et toucher
- Langage corporel et position

Des recherches révèlent que lorsque nous communiquons *des sentiments et des attitudes*, seul un faible pourcentage du message dans son ensemble est communiqué par les mots que nous utilisons.

- Notre message est transmis dans une proportion de 55 % par notre langage corporel (plus particulièrement par les mouvements des petits muscles entourant les yeux, qui communiquent l'étonnement, l'incrédulité, le doute ou le dégoût).
- Le message est transmis dans une proportion de 38 % par le ton de notre voix.
- Seulement 7 % de notre message est transmis par les mots que nous utilisons (Mehrabian, 2007)



Souvent, ce n'est pas *ce qui est dit*, mais bien *comment* nous le disons qui importe le plus, particulièrement lorsque nous exprimons des sentiments et des attitudes. Le ton de la voix peut exprimer tour à tour la colère, la frustration, la déception, le sarcasme, la confiance, l'affection ou l'indifférence.

Souvent, nos messages verbaux et non verbaux sont *cohérents*, mais il arrive également qu'ils soient *contradictoire*s. Lorsque les paroles de la personne ne concordent pas avec le ton de sa voix et son comportement non verbal, nous avons tendance à douter de ce qu'elle dit et à nous fier plutôt aux indices non verbaux. La personne qui nous affirme ne pas être en colère contre nous, mais qui évite les contacts visuels, a une expression colérique et se force pour parler tout en frappant la table de son poing ne nous convainc pas de sa placidité.

Obstacles à l'envoi de messages cohérents

Il nous arrive parfois d'envoyer sans le savoir des signaux non verbaux confus ou négatifs. De nombreux facteurs peuvent compromettre notre capacité à communiquer efficacement :

- **Notre niveau de stress** – En présence de facteurs de stress personnels ou professionnels, nous sommes plus susceptibles de mal interpréter les messages des autres et d'envoyer des signaux non verbaux incohérents ou négatifs. Dans ces situations, nous sommes donc plus enclins à adopter des comportements inappropriés (par exemple, crier, blâmer ou se montrer impatient).
- **Notre bien-être (psychologique et physique)** – Lorsque nous ne nous sentons pas bien au plan physique ou émotionnel, nous sommes plus susceptibles de porter attention aux aspects négatifs de la conversation et d'envoyer des signaux non verbaux négatifs ou indifférents.
- **Distraction** – Si nous sommes distraits par nos pensées ou par notre environnement (par exemple, lorsque nous discutons avec un membre de l'équipe tout en consultant nos courriels à l'écran), nos signaux non verbaux exprimeront presque à coup sûr un désintéressement. Il peut nous arriver de donner aux autres l'impression que nous sommes indifférents ou que nous n'écoutons pas même lorsque la réalité est tout autre.

Communication non verbale efficace

Pour être en mesure de communiquer efficacement (et avec précision), nous devons prendre conscience de nos propres émotions et comprendre également les signaux non verbaux que nous envoyons aux autres. Voici quelques conseils pour vous aider à communiquer plus efficacement :



- **Si vous ressentez du stress ou que vous ne vous sentez pas bien, remettez à plus tard les conversations importantes.** En réduisant votre propre niveau de stress, vous pourrez interagir plus positivement et plus efficacement avec les autres.
- **Prenez garde si votre esprit saute aux conclusions ou si votre visage trahit vos pensées.** Pour éviter d'être distrait par vos propres pensées ou d'y réagir, efforcez-vous d'adopter une attitude d'ouverture et de curiosité à l'égard de ce qui est dit ou de ce qui peut être dit par la personne qui parle. Vous éviterez ainsi certains mouvements des yeux qui peuvent trahir votre incrédulité ou votre malaise à l'égard de ce qui est dit.
- **Soyez à l'affût des incohérences.** Vos signaux non verbaux doivent renforcer votre message verbal. Vous devez donc vous assurer qu'ils concordent.
- **Accordez votre pleine attention à votre partenaire de communication.** Montrez à la personne avec qui vous discutez que vous êtes « présent » et que vous ne demandez qu'à la comprendre. Pour montrer que vous portez attention :
 - o Penchez-vous légèrement vers la personne.
 - o Placez-vous bien en face.
 - o Maintenez un contact visuel.
 - o Adoptez une position ouverte et détendue (ne croisez pas les bras).
- **Envoyez des signaux qui expriment votre compréhension.** Indiquez à la personne que vous comprenez et que vous vous souciez de ce qu'elle vous dit à l'aide des signaux non verbaux suivants :
 - o Des hochements de tête et des expressions du visage appropriées.
 - o Des expressions comme « Ah! », « Hum! », « Oh! », combinées à des gestes cohérents des yeux et du visage.

Une utilisation appropriée des signaux non verbaux permet de créer un climat de confiance et de transparence, ce qui peut améliorer grandement la qualité de nos relations en milieu de travail.

Références

Mehrabian, A. (2007), *Nonverbal Communication*, New Brunswick, NJ, Aldine Transaction.



Répondre aux demandes déraisonnables

L'un des nombreux défis que rencontrent les gestionnaires en milieu de travail consiste à refuser des demandes des membres de l'équipe, qu'elles soient déraisonnables ou simplement irréalisables, tout en réduisant au minimum les répercussions négatives. Il faut du courage pour présenter une demande et nombreux sont les membres de l'équipe qui ne le feront que s'ils ont la ferme conviction que leur demande est nécessaire et raisonnable. Les refus essuyés à cet égard peuvent porter un dur coup à leur égo, les amener à se sentir sous-évalués et provoquer toute une gamme d'émotions négatives.

Pourtant, il est impossible d'accéder à toutes les demandes des membres de l'équipe, surtout que certaines risquent d'être contradictoires avec d'autres (par exemple, lorsque deux membres de l'équipe demandent le même bureau). La meilleure façon de procéder consiste à répondre aux besoins fondamentaux sur lesquels la demande est fondée (à cet égard, l'exercice intitulé **Comprendre les besoins humains fondamentaux** pourrait également vous être utile). Pour ce faire, il faut demander la *raison* d'une demande particulière, plutôt que de s'empressement de dire *non*.

Les deux exemples suivants, qui décrivent comment demander la raison (au lieu de simplement refuser), sont adaptés de l'ouvrage *Preventing Workplace Meltdown: An Employer's Guide to Maintaining a Psychologically Safe Workplace* (Shain et Baynton, 2011).

Lorsqu'un membre de l'équipe demande, par exemple, d'obtenir le bureau de coin qui possède une fenêtre, au lieu de lui dire que les bureaux de ce genre sont réservés aux membres de l'équipe ayant un statut plus élevé et plus d'ancienneté, essayez plutôt de demander pourquoi le membre de l'équipe désire ce bureau. Il se peut que vous appreniez qu'il est atteint de troubles affectifs saisonniers et qu'il a besoin de profiter autant que possible de la lumière du soleil pour se sentir en santé et productif. En explorant la demande au lieu de simplement la refuser, vous disposez maintenant d'un autre moyen pour répondre au besoin sous-jacent. Vous pourriez, par exemple, approuver l'achat d'un petit appareil d'éclairage en spectre continu pour le membre de l'équipe. Ainsi, vous avez peut-être transformé une situation potentiellement négative en une occasion unique de prouver au membre de l'équipe que vous vous souciez de son bien-être. Un autre exemple courant est celui d'un membre de l'équipe qui demande à être muté dans une autre unité. Si la mutation n'est ni réalisable, ni prudente (et même si elle l'est), vous pourriez demander au membre de l'équipe la raison qui l'amène à demander de quitter l'unité dont il fait actuellement partie et l'interroger sur les causes de son insatisfaction, le cas échéant. Une fois de plus, il s'agit d'une excellente occasion de démontrer votre engagement à



assurer le bien-être du membre de l'équipe. Les gestionnaires le remarquent souvent : il est peu efficace de déplacer un membre de l'équipe d'une unité à une autre dans une tentative de « résolution » de problèmes. Si un des problèmes est lié aux stratégies d'adaptation du membre de l'équipe, il est fort probable qu'il resurgira après une brève lune de miel au sein de la nouvelle unité. De même, si le problème est causé par le mode de fonctionnement ou d'interaction au sein de l'unité, il est fort probable qu'il se produira pour le membre de l'équipe qui a remplacé la personne mutée. Dans l'un ou l'autre cas, en mutant le membre de l'équipe, on n'apporte aucune solution au problème; on se contente de le retarder ou de le déplacer. D'un autre côté, en refusant la mutation et en s'attaquant plutôt à la raison qui sous-tend la demande, le gestionnaire améliore non seulement l'expérience de travail et la fidélité du membre de l'équipe, mais il résout également un problème qui touche probablement d'autres membres de l'équipe.

Il faut toujours garder à l'esprit qu'au lieu d'opposer un refus, il est préférable d'explorer la demande du membre de l'équipe afin de trouver une solution de rechange pour répondre à ses besoins. N'oubliez pas non plus qu'il peut être beaucoup plus bénéfique de répondre au besoin que d'accéder à la demande. Il peut être plus facile pour un membre de l'équipe de demander le bureau du coin que d'exprimer un besoin de reconnaissance insatisfait en milieu de travail. Le bureau constitue un simple prétexte qui camoufle un besoin que le membre de l'équipe ne veut pas exprimer ou ne peut pas exprimer correctement. Lorsqu'un gestionnaire réellement habile parvient à cerner des besoins insatisfaits d'un membre de l'équipe et à y répondre, il contribue alors à améliorer la satisfaction de cette personne et à réduire les émotions négatives dans le milieu de travail.

Refuser une demande peut être particulièrement problématique dans les cas où le gestionnaire sollicite l'opinion du membre de l'équipe, mais doit ensuite exprimer son désaccord ou refuser. Du point de vue du membre de l'équipe, la demande initiale du gestionnaire peut sembler fallacieuse et l'amener à se demander si ce dernier désirait réellement connaître son opinion.

Il est important de comprendre que **toutes les demandes (et tous les comportements) sont des tentatives de répondre à un besoin**. La satisfaction du besoin sous-jacent à la demande peut être tout aussi efficace que la satisfaction de la demande proprement dite.



Certains besoins sont universels, comme les suivants :

- Sécurité
- Appartenance
- Acceptation
- Reconnaissance
- Autonomie

Malgré le caractère universel de ces besoins, **il existe de nombreuses façons de satisfaire les besoins de chaque personne.** Prenons par exemple le besoin d'autonomie. Un certain membre de l'équipe peut avoir un grand besoin d'autonomie et peut vous demander de lui fournir une description des résultats recherchés, puis de le laisser déterminer ensuite comment atteindre ces objectifs. Cette latitude peut entraîner une insécurité chez un autre membre de l'équipe, qui préfère que vous lui fournissiez des directives précises étape par étape pour chaque tâche à accomplir. Ces personnes apprécient toutes deux leur autonomie, mais établissent un équilibre différent par rapport à leur besoin de s'assurer qu'elles font le travail correctement. C'est uniquement en prêtant une attention particulière aux besoins de chaque membre de l'équipe que le gestionnaire peut espérer répondre à ces besoins.

Lorsqu'un membre de l'équipe présente une demande déraisonnable ou tout simplement irréalisable, il est important d'explorer les besoins qu'il cherche à satisfaire au moyen de cette demande. Si vous pouvez répondre à ce besoin, le membre de l'équipe sera satisfait, même si vous n'accédez pas à sa demande.

Référence :

Shain, M. et Baynton, M. A. (2011), *Preventing Workplace Meltdown: An Employer's Guide to Maintaining a Psychologically Safe Workplace* (A Carswell Implementation Guide), Carswell, Toronto (Ontario).



Conseils de communication pour les personnes qui parlent et celles qui écoutent

Il peut être difficile de communiquer efficacement avec un membre du personnel en détresse émotionnelle. En effet, il peut arriver que vos propres émotions prennent le dessus et rendent les communications plus complexes et plus difficiles comparativement à une situation plus calme ou plus neutre. Voici quelques techniques ou conseils de base que vous pouvez utiliser quand vous parlez ou que vous écoutez. Ils vous aideront à améliorer votre style de communication lorsque vous transigez avec des membres du personnel qui ressentent des émotions négatives. Bien que ces principes soient faciles à comprendre, il vous faudra un peu de pratique pour apprendre à les maîtriser.

Conseils à l'intention de la personne qui parle

Lorsque vous discutez avec un membre du personnel, ne vous souciez pas uniquement de ce que vous dites, mais également du déroulement de la conversation dans son ensemble, ce qui vous permettra de communiquer votre message plus efficacement. Si vous êtes la « personne qui parle », il peut être utile de garder à l'esprit les conseils suivants :

- **Soyez attentif** — Tout comme vous portez attention lorsque vous écoutez, vous devez vous exprimer de la même façon, en établissant et en maintenant un contact visuel approprié et direct, et en restant à l'affût des signes corporels (expressions du visage ou posture) qui vous indiquent que votre interlocuteur est engagé dans la conversation. S'il semble détaché ou peu attentif, il se peut que vous ayez à modifier votre approche et à faire une pause pour déterminer si votre discours est compréhensible.
- **Formulez des questions significatives** — Rien de pire pour écourter une conversation (et la rendre ainsi improductive) que de poser des questions auxquelles la personne peut répondre par « oui » ou par « non ». Essayez plutôt de poser des questions ouvertes; vous obtiendrez des renseignements plus utiles et plus précis, et vous pourrez ainsi mieux comprendre le point de vue de la personne.



- **Évitez les monologues** — Allez droit au but et évitez les phrases trop longues ou répétitives. Il nous arrive de nous répéter lorsque nous avons l'impression de ne pas être compris. Au lieu de répéter vos propos, ce qui peut être perçu comme de la condescendance, faites une pause et laissez à votre interlocuteur la possibilité de réfléchir et de clarifier ce qu'il a entendu.
- **Acceptez le silence** — Dans certaines situations, la meilleure façon de faire valoir son point de vue consiste à faire suivre ses propos d'une pause ou d'une période de silence pour permettre à l'interlocuteur d'assimiler ce qui vient d'être dit.
- **Évitez les contre-interrogatoires** — Évitez de poser des questions en rafale lorsque vous tentez de recueillir des renseignements au cours d'une conversation. En plus d'être des approches respectueuses, le tact et la diplomatie constituent des méthodes beaucoup plus efficaces pour obtenir l'information dont vous avez besoin.

Conseils à l'intention de la personne qui écoute

Beaucoup de gens disent écouter les autres, mais ils le font au sens le plus restreint du terme, c'est-à-dire qu'ils entendent les mots prononcés, mais n'en comprennent pas réellement le sens. Une bonne écoute signifie qu'il faut comprendre non seulement ce qui est dit, mais également le sens visé par la personne qui parle. Les conseils suivants peuvent vous être utiles lorsque vous êtes la « personne qui écoute » :

- **Écoutez attentivement** — Établissez un contact visuel efficace avec le membre de l'équipe et confirmez que vous l'écoutez.
- **Évitez d'interrompre** — Il est difficile d'entendre les autres lorsqu'on parle en même temps. Il est naturel de vouloir « corriger » ce qui vient d'être dit ou de fournir la bonne réponse, mais si vous n'avez pas entendu tout ce que la personne avait à dire, il est possible que ce que vous « corrigez » ne soit pas ce qui est en cause.
- **Clarifiez les propos de la personne qui parle** — À intervalles réguliers, résumez ou clarifiez ce qui a été dit pour vous assurer que vous comprenez bien et que vous



recevez le bon message. En outre, si quelque chose vous échappe, il est important de le dire.

- **Réfléchissez à ce qui a été dit** — Ce processus diffère de la clarification. Le processus de réflexion consiste à montrer à la personne que vous avez pris conscience de ses émotions et que vous comprenez la situation, un peu comme si vous tendiez à la personne un miroir métaphorique lui permettant de mieux comprendre ce qu'elle dit et de voir les réactions que ses propos suscitent.

Il peut être utile de tenter de résumer de part et d'autre la conversation afin qu'il ne subsiste aucune ambiguïté et que les deux parties comprennent clairement ce qui a été dit. Ce résumé peut également vous aider à jeter les bases d'un suivi constructif.



Aborder efficacement les sujets difficiles

C'est inévitable : à un moment donné ou à un autre, les gestionnaires doivent aborder des sujets délicats avec les membres de leur équipe. Qu'il s'agisse d'un problème lié au rendement professionnel, d'un manquement à l'éthique, d'une apparence négligée ou d'un comportement inapproprié, ces sujets peuvent entraîner de l'appréhension chez certains gestionnaires.

Les conseils suivants peuvent vous aider à rendre ce type de discussion plus constructif et à accroître vos chances d'obtenir un résultat positif :

- **Avertissez la personne à l'avance** — N'abordez pas le sujet par surprise. Avisez la personne à l'avance qu'il y a quelque chose d'important dont vous aimeriez discuter avec elle. Planifiez la conversation à une heure qui convient, mais pas trop longtemps à l'avance pour éviter de causer à la personne un stress inutile.
- **Tenez la conversation dans un lieu privé** — L'intimité est un facteur très important lorsque vient le moment d'aborder un sujet délicat. Choisissez un endroit tranquille et retiré où personne ne pourra écouter la conversation ou vous interrompre. Dans la plupart des cas, les lieux comme un hall d'entrée ou une cafétéria ne se prêtent pas à ce genre de conversations.
- **Décrivez votre rôle et vos responsabilités ainsi que ceux de la personne** — Avant de passer au vif du sujet, décrivez comment chacun pourra s'acquitter de ses rôles et de ses responsabilités dans le cadre du processus en cours (par exemple, expliquez qu'à titre de gestionnaire, vous devez assurer un milieu de travail sain au plan psychologique, diriger et superviser les membres du personnel, surveiller des pratiques professionnelles afin de favoriser le succès de l'organisation, relever les pratiques non efficaces et résoudre les problèmes au besoin). Clarifiez également les rôles et les responsabilités de la personne (par exemple, expliquez que tous les membres du personnel doivent respecter les politiques et les procédures du milieu de travail, s'acquitter de leurs tâches professionnelles dans les délais prescrits et respecter les droits de leurs collègues). En procédant de cette façon, vous faites comprendre à la personne que la résolution du problème relève d'un effort de collaboration, ce qui peut contribuer à rendre la conversation moins stressante et moins difficile.



- **Expliquez vos objectifs à la personne** — Commencez la discussion en décrivant ce que vous souhaitez accomplir. Assurez-vous que vos objectifs sont axés sur le travail ou une tâche particulière plutôt que sur la personnalité ou les traits de caractère de la personne. Par exemple, au lieu de dire à la personne que vous aimeriez qu'elle soit « *moins négative lors des réunions* », il est préférable de lui expliquer que l'objectif est d'avoir une approche « *plus positive et plus productive lors des réunions* ». Pour atteindre cet objectif, il faudra vraisemblablement que la personne modifie son comportement, mais elle sera plus disposée à le faire si la situation lui est présentée d'une façon non menaçante. Les objectifs que vous établissez visent à vous aider, vous et la personne, à maintenir votre concentration et votre productivité.
- **Interrogez la personne pour savoir comment elle se sent** — Demandez-lui si elle est à l'aise pour discuter du problème en cause et, au besoin, encouragez-la à discuter ouvertement de ses expériences, de ses problèmes et de ses sentiments. Faites-lui remarquer que le contenu de la conversation restera confidentiel.
- **Encouragez la personne à participer et donnez-lui l'occasion de s'exprimer** — Invitez la personne à exprimer son point de vue sur le problème en cause. Vous pourrez ainsi savoir comment elle envisage la situation et réagir en conséquence. Demandez-lui également de vous aider à trouver des solutions. Les gens sont mieux disposés à suivre des directives s'ils sentent que leur point de vue a été pris en compte et qu'ils ont, dans une certaine mesure, joué un rôle dans la prise de décision.
- **Interrogez la personne sur ses préoccupations** — Donnez à la personne l'occasion d'exprimer ses inquiétudes et demandez-lui de vous expliquer ce qui la tracasse.
- **Faites de l'écoute active et posez des questions pour obtenir des éclaircissements** — Restez calme et faites de l'écoute active pour bien comprendre les propos de la personne. Confirmez-lui que vous l'écoutez et que vous la comprenez en maintenant un contact visuel avec elle, en hochant la tête et, à l'occasion, en résumant ce que vous avez entendu. En outre, n'hésitez pas à lui poser des questions pour obtenir des éclaircissements si vous ne comprenez pas parfaitement son point de vue.



- **Ayez votre approche sur le comportement et les résultats, et non sur la personne** — Lorsque vous décrivez le problème, restez neutre et concentrez-vous sur le problème ou le comportement inapproprié plutôt que sur la personne. Soyez précis et objectif lorsque vous décrivez le comportement problématique et évitez les hypothèses et les blâmes qui pourraient amener la personne à adopter une attitude défensive. Par exemple, un commentaire neutre comme « *L'efficacité est importante pour assurer la satisfaction de la clientèle* » évite une confrontation directe, alors qu'un commentaire comme « *Votre inefficacité a des répercussions sur la satisfaction de la clientèle* » constitue une attaque directe, susceptible de provoquer une discussion enflammée.
- **Établissez l'objectif final et confirmez les prochaines étapes** — À la fin de la conversation, expliquez clairement votre objectif final (qui peut avoir changé ou s'être précisé davantage par rapport à l'objectif énoncé au début de la conversation) et convenez des mesures à prendre pour l'atteindre. Si vous le pouvez, proposez à la personne de consigner ces mesures par écrit. Vous pourrez ainsi en venir à une entente commune et revenir à cet objectif au besoin pour vérifier s'il a été atteint ou si une autre discussion s'avère nécessaire. Établissez également les délais prévus pour atteindre cet objectif.
- **Remerciez la personne de sa participation** — À la fin de la conversation, remerciez la personne de sa participation à la discussion et de son empressement à résoudre le problème. Faites-lui part de votre confiance en sa capacité à apporter les changements requis et de votre désir de la voir réussir. Offrez-lui de l'aider de toute autre façon jugée raisonnable.
- **Faites un suivi sur les changements et les progrès accomplis** — Après votre discussion, faites un suivi à des intervalles appropriés pour vous assurer que la personne prend les mesures convenues. Il est important de planifier des discussions de rétroaction pour évaluer les progrès. Guidez la personne en formulant des commentaires appropriés. Ne vous attendez pas à ce que les changements surviennent du jour au lendemain; faites preuve de patience et reconnaissez les progrès graduels réalisés.



L'intelligence émotionnelle dans les courriels

La messagerie électronique est l'un des moyens les plus courants et les plus fréquemment utilisés pour communiquer avec nos collègues, et son usage est de plus en plus répandu. Dans de nombreux milieux de travail, les courriels font partie intégrante du travail. Bien que l'envoi de courriels constitue un moyen facile et efficace de communiquer avec nos collègues, il existe également la possibilité que le message initial ne soit pas rendu correctement, compte tenu de l'absence de signes de communication non verbaux pour aider à en saisir la signification.

Voici quelques conseils pour envoyer des courriels « intelligents » sur le plan émotionnel :

- **Évitez les fausses interprétations** — Prenez conscience du fait que les courriels sont souvent mal interprétés en raison de l'absence d'indices non verbaux (par exemple, le ton de la voix, l'expression du visage et le langage corporel). Les courriels laissent place à une grande variété d'interprétations (par exemple, le ton sous-jacent et la nuance du message). Lorsque vous abordez un sujet délicat, essayez de vous mettre dans la situation de la personne recevant le courriel et d'imaginer comment elle percevra votre message. Si vous craignez que votre message soit mal interprété, demandez l'avis d'une autre personne avant d'envoyer le courriel.
- **Reconnaissez les limites de l'humour écrit** — La personne recevant le courriel ne peut voir votre sourire, ni vous entendre rire lorsque vous écrivez un message qui se veut humoristique. Dans ces situations, pour éviter tout malentendu, faites comprendre à la personne recevant le courriel que vous faites une blague en ajoutant une « grimace », l'expression « MDR » (mort de rire) ou une émoticône souriante après le commentaire (si cela est approprié dans votre milieu de travail).
- **N'abusez pas des courriels et sachez reconnaître les situations où les conversations directes sont préférables** — Évitez les courriels si vous devez aborder des sujets délicats ou complexes. Lorsqu'un échange virtuel devient trop émotionnel, trop lourd de signification ou simplement trop ardu, il est peut-être temps de décrocher le téléphone ou de se parler en personne.



- **Attention au contenu confidentiel** — Demandez-vous chaque fois si le contenu n'est pas trop délicat pour être envoyé par courriel. N'oubliez pas que les messages peuvent se perdre ou être interceptés par des pirates informatiques. Rappelez-vous également que plusieurs personnes (des superviseurs, des collègues ou des membres de la famille, par exemple) peuvent avoir accès aux courriels du destinataire de votre message.
- **Attention à l'« effet désinhibiteur »** — Dans nos échanges virtuels, nous avons tendance à sentir un effet de désinhibition. Comme l'autre personne n'est pas présente, nous nous soucions moins de sa réaction. Il est donc plus facile de blesser quelqu'un en ligne qu'en personne. Avant de cliquer sur « Envoyer », demandez-vous si vous auriez le courage de dire les mêmes choses en personne.
- **N'envoyez jamais un courriel lorsque vous êtes en colère** — Sous l'effet de la colère, nous sommes généralement moins aptes à réfléchir et à agir en conséquence. Il est donc préférable d'attendre de se calmer avant d'envoyer un courriel. Vous pouvez enregistrer votre message sous forme de brouillon et y revenir plus tard. Une fois vos émotions apaisées, vous serez dans un meilleur état d'esprit pour évaluer votre message et y apporter des modifications au besoin.



Exprimer sa colère de manière appropriée

Certains types de situations en milieu de travail susciteront inévitablement de la colère en nous. La colère, comme toutes les réactions émotionnelles, joue un rôle utile puisqu'elle communique aux autres que nos limites sont compromises, que nous ne nous sentons pas respectés ou, encore, qu'un événement blessant ou dangereux s'est produit. Dans des situations bien précises, il peut s'avérer important de faire part de votre colère à un collègue ou à un gestionnaire. Pendant cet échange, il est important de veiller à ce que votre comportement reste justifiable et respectueux en tout temps. En d'autres termes, exprimez votre colère de manière appropriée.

Différentes personnes expriment leur colère différemment, en fonction de facteurs tels que la personnalité, l'éducation, les valeurs et la culture. Certaines personnes sont très à l'aise d'exprimer leur colère ouvertement. D'autres tendent à taire leur colère ou, encore, elles refusent de la reconnaître en toute circonstance.

Les personnes qui ont tendance à toujours extérioriser leur colère (par ex., envers une autre personne, des objets ou l'environnement) tendent à démontrer ouvertement leurs sentiments agressifs. Ceci peut inclure crier, jurer, claquer des portes, lancer des objets ou dire des choses méchantes. D'autres personnes s'efforcent grandement de refouler leur colère et peuvent ressentir la colère monter en eux sans toutefois l'exprimer. Les personnes qui tendent à refouler leur colère peuvent, en réalité, être plus en colère qu'il ne paraît. Elles peuvent réfléchir sans cesse à la situation qui a provoqué leur colère, critiquer les autres en secret, nourrir de la rancune ou même élaborer des plans de revanche.

Trouver un équilibre sain entre les styles expressifs et répressifs de l'expression de la colère peut s'avérer important puisque ces deux comportements opposés peuvent avoir des conséquences négatives sur la santé, l'humeur et les relations. Une expression saine et appropriée de la colère nécessite de ne pas la refouler complètement, ni de l'exprimer sans réfléchir ou sans distinction. Une expression saine de la colère tient compte des droits et des sentiments des autres et de la pertinence de la situation.

Voici quelques conseils pour exprimer la colère de manière appropriée :



1. **Prendre du recul.** Tentez de percevoir la situation et les déclencheurs de votre colère de façon objective. Mettez la situation en perspective et posez-vous quelques questions : « *Est-ce que cela vaut la peine que je me fâche?* »; « *Est-ce que ma colère joue un rôle utile?* »; « *Est-ce que ceci sera important pour moi demain? Dans une semaine? Dans six mois?* »
2. **Respirer.** Régularisez et ralentissez votre respiration (la respiration superficielle peut rendre l'expérience de la colère encore plus intense). Comptez jusqu'à 10, 50 ou 100 et tentez de réduire votre colère avant de réagir.
3. **Marquer un temps d'arrêt.** Retirez-vous de la situation qui provoque votre colère si vous commencez à éprouver de la difficulté à garder votre calme. Allez faire une promenade, prenez l'air ou changez-vous les idées temporairement avant d'agir ou de répondre.
4. **Écrire.** Consignez par écrit vos pensées, vos sentiments et vos actions possibles. Il est beaucoup plus sage d'écrire des mots blessants que de les dire à haute voix. Certaines personnes trouvent que le simple fait d'écrire leurs pensées suffit à les calmer.
5. **En parler avec un tiers de confiance.** Étant donné que nos sentiments sont à fleur de peau tout de suite après un incident, il est bon de prendre une minute pour se calmer, faire le point et, ensuite, parler à une personne en qui vous avez confiance pour obtenir un point de vue objectif. Parfois, discuter à fond de vos pensées et obtenir de la rétroaction peut vous aider à penser plus rationnellement.
6. **Porter attention.** Utiliser des techniques de pleine conscience, c'est-à-dire prendre conscience de vos sentiments sans les juger, peut vous permettre de les accepter sans alimenter votre colère. Prendre pleinement conscience de votre colère vous aide à commencer à réfléchir rationnellement.
7. **Utiliser l'humour.** Ajoutez un peu de légèreté à une situation (si vous le pouvez). Par exemple, si l'objet de votre colère est un autre gestionnaire et que vous pensez ceci, « *Cette personne se pense tellement bonne* », imaginez-la sortant d'une limousine, portant des lunettes de soleil et un gros collier en or, saluant une foule d'admirateurs en délire. Parfois, regarder intentionnellement une situation d'un angle léger, exagéré ou ridicule peut aider à prendre du recul et à diminuer l'intensité de la colère.



8. **Agir.** Une fois votre réaction de colère immédiate passée, verbalisez comment vous vous sentez de façon calme et professionnelle. Essayez d'utiliser des mots plus doux qui minimisent votre colère. Ceci peut aider à diminuer l'intensité de la situation. De bons mots à utiliser sont « frustré » ou « préoccupé ». Si cela est pertinent, essayez d'utiliser le mot « nous » le plus souvent possible afin d'adoucir votre énoncé et indiquer ainsi une volonté de collaborer pour trouver une solution. Ce qui importe ici, c'est d'exprimer votre colère afin qu'elle ne reste pas confinée à l'intérieur. Dire que vous ressentez du désappointement, de la frustration ou de la préoccupation peut sembler anodin, mais cela contribue grandement à vous débarrasser du stress contenu qui découle de la colère refoulée.



Surveiller votre style de communication

Dans le cadre de leurs interactions avec les membres du personnel, les gestionnaires ont recours à différents styles de communication. Le style qui s'avère généralement le plus efficace et le plus utile est la communication *affirmative*, alors que les styles *agressif*, *passif* et *passif-agressif* sont des techniques moins efficaces. Pour être en mesure de surveiller votre façon de communiquer et d'utiliser le moins possible les techniques non affirmatives, il est important de comprendre les différents styles. L'interaction avec un membre du personnel en détresse émotionnelle est une situation où il est particulièrement important de prendre conscience de votre style de communication. On peut être enclin naturellement à communiquer de façon passive avec une personne qui vit des bouleversements, de crainte de la contrarier davantage si l'on adopte un ton affirmatif, tout comme on tend à recourir à un style agressif ou passif-agressif lorsque l'on ressent de la frustration et de la colère en raison du comportement de la personne. La communication affirmative est une technique que tous peuvent acquérir et elle offre une solution plus efficace.

Communication affirmative

La communication affirmative est une méthode qui consiste à exprimer ses besoins, désirs, idées et sentiments tout en prenant en considération et en respectant les besoins des autres. En cherchant à établir un équilibre entre vos droits et ceux des autres, vous visez une situation gagnant-gagnant. La communication affirmative se veut ouverte, directe et franche. Le message est communiqué aussi clairement que possible, sans y intégrer d'autres messages secondaires ou secrets. Ce style de communication peut vous aider à approfondir vos relations, à résoudre plus efficacement les problèmes et à atténuer les émotions négatives (par exemple, la colère, la frustration, la culpabilité et la crainte) en milieu de travail.

L'un des éléments clés de la communication affirmative consiste à utiliser des énoncés commençant par « *Je* » dans vos discussions avec les membres du personnel : « *Je ressens de la frustration lorsque vous êtes en retard à l'une de nos réunions d'avancement hebdomadaires. Je n'aime pas avoir à recommencer du début et à me répéter.* » Ce type d'énoncé indique que vous assumez la responsabilité de vos sentiments et de vos comportements sans blâmer la personne, ce qui fait que vos directives et vos commentaires seront plus faciles à accepter.



Les caractéristiques de la communication affirmative comprennent également ce qui suit :

- S'exprimer d'une voix calme, claire et bien modulée.
- Démontrer son intérêt et sa sincérité en maintenant un contact visuel, en souriant et en hochant la tête (selon le cas).
- Adopter une posture ouverte et détendue.
- Communiquer ses sentiments et ses besoins d'une manière appropriée et respectueuse.
- Faire preuve de respect envers les autres.
- Demander ce que l'on désire ou ce dont on a besoin (au lieu d'exiger).
- Poser des questions pour connaître les sentiments et les besoins des autres.
- Écouter le point de vue de l'autre personne (sans interrompre).
- Dire « Non » d'une manière productive et respectueuse.

À l'opposé, les styles de communication *agressif*, *passif* ou *passif-agressif* sont moins efficaces.

Communication agressive

La communication agressive consiste à exprimer ses besoins, désirs, idées et sentiments sans prendre en considération et sans respecter les besoins des autres. Vous défendez vos propres intérêts aux dépens de ceux des autres et vous tentez par la force de contenir et de réprimer les points de vue divergents.

La communication agressive fait souvent appel à des énoncés commençant par « *Tu* » ou « *Vous* », où l'on attaque l'autre personne au lieu d'exprimer efficacement ses besoins. Par exemple, « *Tu n'arrives jamais à l'heure* » au lieu de « *J'aimerais que tu arrives à l'heure.* ». Les gestionnaires et les membres du personnel qui utilisent un style de communication agressif sont généralement perçus comme des personnes égoïstes et incapables de faire des compromis.

Les caractéristiques de la communication agressive comprennent également ce qui suit :

- S'exprimer d'une voix forte et d'un ton autoritaire et exigeant.
- Maintenir un contact visuel perçant.
- Adopter une posture dominatrice.
- Dominer et contrôler les autres en les blâmant, en les intimidant, en les critiquant, en les menaçant ou en les attaquant.
- Poser des gestes impulsifs et faire preuve d'impolitesse (faible tolérance à la frustration).
- Exiger ce que l'on désire ou ce dont on a besoin (au lieu de le demander).



- Poser rarement des questions (n'avoir d'intérêt que pour ses propres besoins et objectifs).
- Ne pas écouter l'autre personne.
- Interrompre l'autre personne fréquemment.
- Être incapable d'accepter une réponse négative ou de faire des compromis.

Communication passive

La communication passive consiste à ne pas exprimer ses besoins, désirs, idées et sentiments alors qu'il serait préférable de le faire. La personne passive ne se défend tout simplement pas.

Les caractéristiques de la communication passive comprennent également ce qui suit :

- S'exprimer sur un ton exagérément contrit ou d'une manière soumise.
- Éviter les contacts visuels ou avoir un regard fuyant.
- Se tenir le dos voûté.
- Se retenir d'exprimer ses sentiments et ses besoins.
- Céder aux demandes des autres et ignorer ses propres besoins.
- Obéir aux ordres sans se préoccuper des sentiments qu'ils suscitent.
- Être incapable de dire non lorsqu'on nous demande une faveur.
- Ne demander que rarement l'aide des autres.

Communication passive-agressive

La communication passive-agressive combine les deux styles de communication précédents. Ce type de communication consiste à adopter une attitude passive pour exprimer ses besoins, désirs, idées et sentiments tout en faisant preuve d'agressivité dans son intention profonde. Souvent, les gens qui s'expriment de cette façon ne transmettent pas leurs messages directement, mais essaient plutôt de les communiquer par des commentaires ou des gestes irrespectueux, agaçants ou ambigus. Par exemple, les membres du personnel qui ont un comportement passif-agressif évitent de parler directement de leurs préoccupations avec les gestionnaires et expriment leur insatisfaction par d'autres comportements qui peuvent ressembler à de la manipulation.

Les caractéristiques de la communication passive-agressive comprennent également ce qui suit :



- S'exprimer sur un ton sarcastique.
- User de comportements non verbaux comme soupirer ou lever les yeux au ciel.
- Utiliser des expressions faciales et un langage corporel qui ne correspondent pas à ce que l'on ressent (par exemple, sourire lorsqu'on est en colère).
- Éviter de confronter directement une situation problématique (par exemple, adopter une attitude passive et nier le problème, se marmonner à soi-même au lieu de confronter la personne).
- Se comporter d'une manière trompeuse (sembler coopératif tout en posant des gestes non coopératifs).
- Se venger par des gestes subtils et indirects (par exemple, saboter le travail d'une autre personne).

Les approches de communication agressive, passive et passive-agressive sont susceptibles de provoquer des réactions négatives chez les autres. Bien que les techniques de communication affirmative ne puissent garantir des réactions positives, elles sont généralement plus efficaces à long terme. De même, il est important de vous rappeler que la communication est influencée en partie par la confiance que les membres du personnel ont dans votre capacité à diriger, c'est-à-dire leur confiance dans votre caractère et dans votre intégrité et leur confiance dans votre capacité à vous acquitter de votre rôle et à diriger votre équipe. Lorsque cette confiance est établie, les petites erreurs de communication peuvent être facilement oubliées ou pardonnées. S'il n'y a pas de confiance, même un commentaire anodin peut être pris hors contexte et sembler menaçant ou irrespectueux.



Fournir une rétroaction négative de manière constructive

Les critiques font partie intégrante du travail de gestion. Elles peuvent guider les membres du personnel pour les aider à améliorer leur rendement, ce qui, en fin de compte, profitera à toute l'équipe. Toutefois, puisque la rétroaction négative amène le gestionnaire à cibler les faiblesses et les erreurs des membres du personnel, ce processus risque de susciter une réaction de défense et une perte de motivation, ce qui est problématique autant pour la personne qui formule les commentaires que pour la personne qui les reçoit.

Il existe un certain nombre de stratégies qui peuvent aider les gestionnaires à formuler des commentaires négatifs de manière respectueuse, constructive et efficace. Lorsque vous émettez un commentaire négatif, faites en sorte que l'objectif global du commentaire soit **constructif** et **précis** et qu'il favorise des **changements de comportement**. Ces quelques conseils peuvent vous être utiles :

- Commencez par décrire clairement le résultat souhaité. En procédant ainsi, vous parviendrez peut-être à éviter complètement les critiques négatives, en expliquant plutôt au membre de l'équipe comment atteindre le résultat attendu.
- Reconnaissez les efforts du membre de l'équipe et soulignez le fait qu'il est un membre utile de l'équipe ou de l'organisation.
- Reconnaissez les forces de la personne (il y a toujours des forces) et formulez des commentaires sur son rendement.
- Axez vos commentaires sur des comportements précis (et non sur les traits de caractère ou la personnalité du membre de l'équipe).
- Fournissez des exemples de comportements clairs et concrets.
- Donnez au membre de l'équipe la possibilité de répondre à vos commentaires.
- Si la situation s'y prête, structurez le processus de rétroaction comme une occasion de croissance professionnelle.
- Rappelez-vous que chez la plupart des membres de l'équipe, voire tous, la critique suscitera une réaction émotive. Il ne faut donc pas vous sentir personnellement visé.

Voici des exemples de méthodes moins efficaces pour fournir une rétroaction et d'autres, plus efficaces :



Situation	Méthode moins efficace	Méthode plus efficace
Un membre de l'équipe omet une partie importante d'une proposition. Cela vous surprend, car vous aviez discuté avec lui de l'importance de suivre un modèle établi pour élaborer les propositions.	Vous blâmez le membre de l'équipe pour l'erreur commise et présumez qu'il fait preuve de paresse ou d'une attitude oppositionnelle. « <i>Refaites le rapport comme nous l'avions convenu. J'ai dit que nous devons inclure cette partie, un point c'est tout.</i> »	Vous donnez au membre de l'équipe le bénéfice du doute et ne lui prêtez pas d'intentions négatives. « <i>Je souhaite que toutes les propositions soient élaborées à partir de ce modèle. J'ai remarqué qu'il vous arrivait de préparer les propositions selon un autre modèle. Y a-t-il une raison qui explique cela?</i> »
Vous demandez à un collègue de cesser de faire des commentaires non pertinents pendant les réunions.	Vous montrez votre frustration et dites à la personne de cesser de se comporter ainsi, mais vous ne lui fournissez pas de raison. Vous ne lui offrez pas non plus la possibilité de comprendre ce qu'elle ne fait pas correctement. « <i>Pourriez-vous ne pas poser ce type de questions pendant les réunions? C'est vraiment agaçant.</i> »	« <i>Pendant les réunions, j'ai besoin que nous nous concentrons sur l'ordre du jour et que tout se déroule bien. Lorsque vous faites un commentaire de ce genre pendant les réunions [soyez précis], cela peut mener à des conversations improductives [précisez les conséquences], ce que nous cherchons à éviter puisque nous n'avons qu'une heure pour tenir notre réunion [expliquez pourquoi].</i> »
Vous critiquez le travail écrit d'un membre de l'équipe.	Votre rétroaction est vague. Vous présumez que le membre de l'équipe devine ce que vous voulez. « <i>Ce n'est pas vraiment ce que je désirais. Veuillez modifier ce travail, s'il vous plaît.</i> »	La rétroaction doit décrire clairement les résultats désirés. « <i>J'aimerais que vous insistiez sur x et y et que vous supprimiez z, puisque ce n'est pas le point de mire de ce rapport.</i> »
Un membre de votre équipe a mal compris les tâches qu'il devait accomplir pour sa partie du projet et a fait	Vos critiques sont sévères et manquent de considération. « <i>À quoi avez-vous pensé</i>	Montrez-vous plus compréhensif envers le membre de l'équipe.



autre chose.	<i>lorsque vous avez opté pour cette méthode de travail? Je croyais que vous aviez plus de bon sens! »</i>	<i>« Je comprends pourquoi vous avez pensé que cette méthode s'appliquait à ce problème, mais en fait... »</i>
Un membre de l'équipe occupe son poste depuis trois mois et vous avez remarqué qu'il a de la difficulté à accomplir certaines tâches. Vous aimeriez que cette personne améliore son rendement.	Vous aimeriez lui dire à quel point vous la trouvez incompétente et vous la critiquez aussitôt que vous la voyez. <i>« Vous savez, vous êtes ici depuis trois mois. Vous devriez maintenant être capable de faire x,y et z. »</i>	Planifiez une rencontre. Discutez avec le membre de l'équipe en privé pour lui démontrer votre respect. Structurez le processus de rétroaction comme une occasion de croissance. <i>« À titre de gestionnaire, je dois aider tous les membres du personnel sous ma responsabilité à respecter les normes de rendement, qui sont x, y et z. J'ai remarqué que vous faites un très bon travail en ce qui concerne x, et je vous invite à continuer sur cette voie. Pour ce qui est de y, il y aurait possibilité d'améliorer... »</i>
Un membre de l'équipe arrive souvent en retard. Alors qu'au début vous lui donniez le bénéfice du doute, vous commencez à ressentir de la frustration et cette situation vous préoccupe. Vous commencez à croire qu'il est simplement irresponsable.	Vous critiquez les traits de caractère de la personne. <i>« Comme vous avez deux enfants, j'aurais pensé que vous agiriez de façon plus responsable afin de leur montrer l'exemple. »</i>	Vous critiquez le comportement et fournissez des détails. <i>« J'ai remarqué que vous arriviez en retard environ trois fois par semaine. Je sais que vous restez plus tard pour compenser, mais le problème est que nous avons besoin de vous pour ouvrir le comptoir. »</i>

Comme vous l'avez sans doute remarqué, la rétroaction constructive est beaucoup plus positive pour la personne qui la reçoit. En procédant ainsi, les membres du personnel sont généralement plus aptes à accepter la rétroaction. Lorsque les commentaires sont exprimés sur un ton négatif et s'apparentent à des réprimandes plutôt qu'à des conseils, le membre de l'équipe peut avoir l'impression qu'on lui manque de respect et être moins enclin à modifier son comportement. L'adoption d'une approche constructive constante à l'égard des membres de l'équipe peut vous aider à établir des relations professionnelles fondées sur le respect mutuel.



Résoudre les conflits au moyen d'une approche fondée sur les besoins

Les gestionnaires assument un large éventail de responsabilités (ce qui explique, en partie, l'attrait de ce travail stimulant), dont celle de créer un environnement de travail respectueux et sécuritaire sur le plan psychologique. Cette responsabilité signifie que le gestionnaire doit intervenir pour améliorer la situation lorsque les relations entre certaines personnes deviennent tendues. En adoptant une approche proactive pour régler les conflits entre les membres du personnel, vous pouvez assurer une plus grande cohésion au sein de votre équipe, améliorer le moral des membres du personnel et, en fin de compte, accroître la productivité.

La résolution des conflits entre deux ou plusieurs membres du personnel peut être une tâche ardue pour diverses raisons : cette situation peut vous placer dans une position délicate où vous devez recourir à l'arbitrage ou à la médiation, il peut être difficile de demeurer neutre ou objectif en raison de vos expériences antérieures avec certaines personnes, on peut vous accuser d'avoir un parti pris, et il peut vous sembler que personne ne sortira gagnant de cette situation puisqu'il y aura toujours un membre de l'équipe qui ne sera pas d'accord avec le résultat.

Bien sûr, il y aura toujours, en milieu de travail, des situations où il sera facile de trancher entre ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas, auquel cas le résultat souhaité par le membre de l'équipe ou la demande soumise sera incontestablement justifié. Dans de tels cas, votre responsabilité à titre de gestionnaire consiste à prendre une décision unilatérale tout en répondant aux demandes de façon à préserver la dignité de toutes les parties concernées. Toutefois, dans la plupart des situations de conflit, les choses ne sont pas aussi claires.

Au centre d'une organisation professionnelle, comme dans toute autre organisation sociale, on retrouve des objectifs collectifs, mais également des motivations et des besoins individuels. Des situations de conflit peuvent survenir lorsqu'un membre de l'équipe estime que ses besoins propres au travail (par exemple, le respect, l'impartialité, la reconnaissance et la sécurité) sont compromis ou ne sont pas satisfaits.

Pour résoudre les conflits entre les membres de l'équipe, particulièrement lorsqu'une ou plusieurs des parties concernées sont en détresse émotionnelle, une des stratégies les plus efficaces consiste à adopter une approche « fondée sur les besoins », qui met l'emphase sur la



coopération plutôt que sur la compétition. Cette méthode cherche à satisfaire d'une certaine façon les besoins de toutes les parties concernées. Elle est également fondée sur l'hypothèse selon laquelle les conflits surviennent généralement lorsque le membre de l'équipe n'est pas en mesure de défendre efficacement ses besoins propres au travail et que la satisfaction de ces besoins peut contribuer grandement à résoudre la situation.

Certains types de conflit en milieu de travail sont liés aux facteurs suivants (des exemples des besoins propres au travail sont indiqués entre parenthèses) :

- désaccords au sujet de la charge de travail (impartialité, équité);
- conflits découlant de la reconnaissance ou de la revendication d'une idée dans le cadre de projets ou de tâches (confirmation, reconnaissance, appréciation, respect);
- conflits de personnalité, notamment en raison de l'embarras ou du chagrin causé par des rumeurs ou des taquineries (acceptation, étroitesse des liens, communauté);
- insatisfaction quant aux responsabilités professionnelles (autonomie, créativité).

L'un des besoins les plus urgents de tout membre de l'équipe qui vit un conflit est d'exprimer son point de vue en toute sécurité. Lorsqu'on est confronté à un conflit opposant des membres de l'équipe, l'approche courante qui consiste à réunir toutes les parties concernées ne constitue pas nécessairement la stratégie la plus efficace si les esprits s'échauffent ou si un ou plusieurs membres de l'équipe se trouvent dans une situation de détresse émotionnelle (qui englobe la dépression et les troubles anxieux). Devant cette approche de résolution conventionnelle, les membres de l'équipe peuvent avoir l'impression qu'on les contraint à résoudre leur conflit, tout comme on demande à des enfants d'école de se serrer la main après une dispute. Les membres de l'équipe ressentent alors trop de pression et sentent qu'ils doivent céder au risque de paraître difficiles ou de sembler ne pas avoir un bon esprit d'équipe. Ce type d'approche peut mener à une trêve temporaire, mais le problème n'aura pas été résolu clairement.

Au lieu de réunir dès le départ les parties concernées, il peut être préférable de recourir à la méthode présentée par Mary Ann Baynton et appelée « diplomatie de la navette » (empruntée au monde des relations internationales). Dans le cadre de ce processus, le gestionnaire (ou un autre tiers de confiance) rencontre les membres de l'équipe individuellement, offrant ainsi à chacun la possibilité d'exprimer ses besoins et ses préoccupations en privé et en toute sécurité, et de discuter des solutions possibles pour résoudre le conflit. Cette approche possède un mérite important, celui de reconnaître que dans les situations où l'une des parties concernées est particulièrement vulnérable à la détresse émotionnelle, la médiation ne peut se faire sur un pied d'égalité. Cette méthode procure au membre de l'équipe le sentiment qu'on l'écoute et



qu'on le respecte, et ce, même s'il est partiellement ou principalement responsable du conflit. Elle aide les membres de l'équipe à se concentrer sur la solution au lieu de ressasser les mêmes idées ou de contester les faits. Elle permet également d'éliminer le risque d'une escalade des hostilités où les parties en cause pourraient adopter des comportements irrespectueux (injures, cris ou jurons), en plus d'atténuer les sentiments de honte ou de blâme qui amènent souvent les parties à justifier ou à défendre leurs positions. En élaborant une solution qui satisfait chacune des personnes concernées, on augmente la probabilité d'une entente durable et d'un engagement à long terme fructueux. Lorsqu'une des personnes « gagne » et que l'autre « perd » ou, pis encore, lorsque les deux ont l'impression d'avoir « perdu » ou de devoir faire des compromis inéquitables, les chances d'obtenir une entente durable sont généralement faibles.

La technique de la diplomatie de la navette convient plus particulièrement aux gestionnaires qui possèdent un bon instinct sur le plan interpersonnel et une compréhension de la résolution des conflits fondée sur les besoins. Au cours des rencontres individuelles avec les membres de l'équipe, il peut être très utile de suivre les étapes suivantes :

- Demandez à chaque membre de l'équipe, individuellement, de décrire ce dont il a besoin pour résoudre le conflit. Gardez la conversation axée sur les solutions en la réorientant vers ce sujet chaque fois que la personne revient au problème. Les questions suivantes peuvent être utiles : « *Qu'est-ce qui permettrait d'améliorer la situation?* »; « *Quels sont les changements précis qui doivent être apportés?* »; « *Au plan du comportement et du langage, qu'est-ce qui vous confirmerait que le problème a été résolu?* »
- Assurez-vous que chaque personne a la possibilité de décrire entièrement sa solution tout en gérant les attentes et en offrant un encadrement lorsque les demandes semblent déraisonnables ou impossibles à satisfaire. Demandez au membre de l'équipe *pourquoi* il fait une telle demande : cette question est très importante, car elle peut vous aider, vous et l'autre partie en cause dans le conflit, à saisir les facteurs qui sous-tendent la demande. Souvent, cette méthode peut aider chaque membre de l'équipe à comprendre la position de l'autre (qui lui est transmise par le gestionnaire). À ce sujet, nous vous invitons à consulter le document d'information intitulé **Répondre aux demandes déraisonnables**.
- Tentez de déterminer (et de verbaliser) le besoin propre au travail qui semble en cause pour chacune des parties.
- Rappelez-vous que nous ne pouvons pas modifier la personnalité d'un membre de l'équipe, mais que nous pouvons lui demander de modifier des comportements ou des interactions précises (par exemple, nous ne pouvons pas demander à un collègue de



reprendre sa bonne humeur, mais nous pouvons lui demander de s'abstenir de faire des commentaires négatifs précis dirigés vers un collègue ou le concernant). Il faut également réfléchir à une option, advenant que des plaintes légitimes doivent être déposées, comme transmettre ces commentaires négatifs directement à un superviseur.)

- Une fois que les membres de l'équipe ont convenu de ce dont ils ont besoin pour aller de l'avant, demandez-leur ce qu'ils s'engagent à faire différemment pour que la solution demeure efficace. Souvent, l'engagement personnel est un facteur important pour assurer une résolution durable.
- Une fois que tous ces points ont été abordés, demandez à chacune des parties de vous aider à élaborer un plan pour mesurer le succès et un autre plan pour résoudre les conflits éventuels qui pourraient survenir. Cette étape permet d'établir clairement la voie à suivre en termes de suivi.
- Une fois que vous avez négocié une entente dont chacune des parties est raisonnablement satisfaite, il est temps de réunir les intéressés pour passer le plan en revue. À cette étape, le point à retenir est qu'il n'est pas nécessaire de justifier ou de défendre ses positions. Le plan doit satisfaire chacune des parties et permettre à toutes les personnes concernées de repartir sans que leur estime de soi ait été trop malmenée.

Il se peut que vous ayez à insister sur le fait que l'animosité ressentie dans une situation de conflit peut être attribuable à une mauvaise compréhension du point de vue de l'autre membre de l'équipe. Employez un langage qui favorise la pensée positive (par exemple, « *Vous êtes tous deux des membres utiles de notre équipe* »). Rappelez-vous que même quand deux membres de l'équipe sont en désaccord sur un point, ils partagent probablement des besoins et des désirs similaires (par exemple, le respect, l'autonomie et l'impartialité).

En comprenant la position de chaque membre de l'équipe et en élaborant une solution qui tient compte des besoins de chacune des parties, on peut parvenir à une résolution des plus amiables. Lorsque leur vie privée et leur dignité sont préservées et que leurs besoins individuels ont été pris en compte au moyen de l'approche fondée sur les besoins (diplomatie de la navette), les membres de l'équipe sont beaucoup plus enclins à accepter et à adopter une solution, alors qu'ils sont susceptibles d'opposer une résistance s'ils sentent qu'une solution leur est imposée dans le cadre d'un processus perçu comme humiliant ou forcé. Cette façon de procéder sera d'une grande aide pour favoriser un environnement de travail sécuritaire, accueillant et cohésif pour tous.

Le document d'exercice intitulé **Comprendre les besoins humains fondamentaux** peut également vous être utile.



Renforcer ses relations en milieu de travail

Pour un gestionnaire, il existe différentes façons de renforcer ses relations avec les membres de l'équipe. Le renforcement des liens avec les membres peut aboutir à une situation gagnant-gagnant, du fait qu'en sentant qu'ils ont votre respect et votre appréciation, les membres de l'équipe s'engageront davantage et auront une meilleure productivité au travail. En outre, pour un gestionnaire, il est beaucoup plus facile de travailler avec un membre de l'équipe traversant une période d'émotions négatives ou de problèmes de santé psychologique lorsque des liens étroits ont été établis.

Il est possible de créer des liens efficaces avec les membres de l'équipe en cherchant à établir un contact avec eux par des moyens verbaux et non verbaux (en ayant recours à ce que le psychologue John Gottman appelle des « demandes de connexion »). Une demande de connexion est une tentative d'établir une relation entre deux personnes, ce qui est essentiel à l'établissement, au maintien et à l'amélioration des relations. Une demande de connexion désigne toute tentative d'entrer en contact avec une autre personne :

- **Demander de l'information** : par exemple, demander à un membre de l'équipe comment résoudre un problème. « *Est-ce que tu pourrais m'aider à interpréter cette feuille de calcul? J'ai de la difficulté à comprendre ces chiffres.* »
- **Démontrer de l'intérêt** : par exemple, interroger les membres de l'équipe sur leurs passe-temps ou des vacances prises récemment. « *Êtes-vous allé en randonnée dernièrement?* »
- **Exprimer l'affirmation et l'approbation** : par exemple, complimenter un membre de l'équipe sur ses dernières réalisations. « *Votre présentation d'hier était excellente!* »
- **Exprimer de l'attention et du soutien** : par exemple, se préoccuper de l'état de santé d'un membre de l'équipe. « *Cette toux est terrible. Tu devrais retourner à la maison et te reposer.* »
- **Offrir de l'aide** : par exemple, offrir de l'aide à un membre de l'équipe débordé. « *Aimeriez-vous que je demande à Jocelyn de vous aider pour ce projet?* »
- **Faire un commentaire humoristique** : par exemple, vous moquer de bon cœur avec un membre de l'équipe d'une erreur que vous avez commise. « *Parfois, plus j'essaie de me dépêcher, moins je vais vite!* »



- **Envoyer des signaux non verbaux** : par exemple, un sourire, un clin d'œil, un signe de la main, une tape dans le dos ou un pouce en l'air.

Réponses des membres de l'équipe aux demandes de connexion

De la même façon que nous établissons des liens avec les membres de l'équipe, ceux-ci ont eux-mêmes recours à des demandes de connexion. Notre façon de répondre aux membres de l'équipe peut également influencer la nature de notre relation avec eux. Lorsqu'une personne cherche à établir un contact, nous pouvons nous *tourner vers* elle (réponse la plus efficace) ou nous *retourner contre* elle ou nous *détourner* d'elle (réponses moins efficaces).

Exemple : Un membre de l'équipe demande une rétroaction au gestionnaire. « <i>J'aimerais savoir à votre avis comment ma présentation d'hier s'est déroulée.</i> »		
Réponse la plus efficace	Réponse la moins efficace	
<p>Se tourner vers le membre de l'équipe Vous répondez sur un ton positif. Vous manifestez de l'intérêt et exprimez de l'affection, de l'acceptation, un accord, de l'encouragement ou de l'enthousiasme.</p>	<p>Se retourner contre le membre de l'équipe Vous répondez par un rejet. Vous adoptez une attitude argumentative, critique, sarcastique, irritable, hostile ou dédaigneuse.</p>	<p>Se détourner du membre de l'équipe Vous répondez en ignorant la personne. Vous démontrez votre peu d'intérêt et évitez une réponse (par exemple, en faisant semblant d'avoir beaucoup d'ennuis).</p>
<p>Exemple : « <i>Bien sûr. Pourquoi ne passez-vous pas à mon bureau dans une demi-heure?</i> » ou « <i>Bonne idée! Maintenant que vous m'y faites penser, je devrais vous donner une rétroaction plus souvent.</i> »</p>	<p>Exemple : « <i>Vous savez, j'ai vraiment beaucoup de travail aujourd'hui, car je dois me préparer pour la grosse réunion prévue demain.</i> » ou « <i>Pourquoi ne demandez-vous pas aux autres membres de l'équipe ce qu'ils en pensent?</i> »</p>	<p>Exemple : « <i>Je m'excuse, mais j'ai vraiment beaucoup de travail. Je dois me préparer pour la réunion de demain.</i> » ou « <i>Je n'ai pas le temps de discuter avec vous en ce moment.</i> »</p>



Notre façon de répondre aux membres de l'équipe a des effets considérables sur la nature de la relation qui en découle. Si vous êtes constamment en train de vous *tourner contre* les membres de l'équipe ou de vous en *détourner*, ceux-ci pourraient éventuellement cesser de vous tendre la main. À l'opposé, si vous vous *tournez vers* eux aussi souvent que vous le pouvez, vous renforcerez votre relation, qui deviendra plus positive et plus coopérative.

Références

Gottman, John. (2002). *The Relationship Cure*, New York, Three Rivers Press.



Qu'est-ce qui rend la résolution de conflit si difficile?

Si vous trouvez que la résolution des conflits en milieu de travail est l'aspect le plus difficile de votre travail, rassurez-vous, car vous êtes en bonne compagnie. En effet, bon nombre de gestionnaires affirment que leur niveau de stress augmente lorsqu'ils doivent gérer un conflit au travail, qu'il s'agisse d'un conflit direct avec une autre personne ou d'un conflit sur le plan de la gestion ou de la médiation entre des membres du personnel.

Il existe diverses raisons pour lesquelles les conflits en milieu de travail sont si problématiques.

1. Nous sommes des êtres sociaux

L'être humain a tendance à créer des alliances et cherche à appartenir à un groupe, ce qui, d'un point de vue biologique, a des effets bénéfiques sur sa survie. En faisant partie d'un groupe et en assumant des rôles fonctionnels (par exemple, celui qui « rassemble des ressources », qui « voit aux besoins des autres », qui « fournit des soins » et qui « communique »), nous garantissons notre sécurité et notre bien-être. Il est donc naturel de craindre la désapprobation, puisque cela vient mettre en péril notre appartenance à un groupe. *En milieu de travail, les conflits non résolus peuvent compromettre le fonctionnement du groupe. Un conflit entre deux membres de l'équipe, par exemple, peut en venir à empoisonner l'ensemble des interactions du groupe, menaçant ainsi le bien-être des autres membres et réduisant les chances d'atteindre des objectifs communs. Lorsqu'un gestionnaire ignore les conflits ou les évite, il peut créer sans le vouloir une dynamique où les autres membres du groupe, devant cette attitude d'évitement, en viendront à lui manifester moins de respect et à l'accepter moins facilement.*

2. La réaction de stress face au conflit est enracinée en nous

Les situations de conflit déclenchent une réaction de stress innée. Lorsque nous sommes confrontés à une situation difficile ou qui nous déplaît, nous avons une tendance naturelle à tenter de nous échapper ou d'éviter la situation. Lorsque nous sommes confrontés à un conflit, la chose la plus facile à faire est de feindre l'ignorance et d'espérer que le problème disparaîtra spontanément. Voici quelques exemples de moyens courants utilisés en milieu de travail pour éviter les conflits :

- Ressasser avec colère les commentaires désobligeants d'un membre de l'équipe sans y faire face ouvertement.



- Se garder de faire certains commentaires durant l'évaluation d'un membre de l'équipe de crainte de le contrarier.
- Tenter de mettre fin à un conflit en sacrifiant nos propres besoins (par exemple, s'acquitter des tâches d'un collègue pour éviter qu'il ne se plaigne d'avoir à en faire plus).
- Se faire muter dans un autre service pour éviter de travailler avec des membres de l'équipe qui ne s'entendent pas entre eux.
- Reporter une rencontre visant à résoudre un conflit entre deux membres de l'équipe, en espérant que l'incident sera simplement oublié.

Bien que l'évitement puisse atténuer notre anxiété à court terme, il en reste que le conflit n'est toujours pas résolu, ce qui peut aggraver ou compliquer la situation pour les personnes en cause. Cette façon de faire prive également les gestionnaires d'une occasion de renforcer leur équipe et de confirmer leur capacité à diriger.

3. Les attitudes conciliantes sont récompensées

Chez certains d'entre nous, la réponse implicite à une situation conflictuelle consiste à adopter une attitude passive, réductrice ou conciliante. Ce type de réaction est souvent récompensé par les personnes de notre entourage, qu'il s'agisse de parents, de partenaires, d'enfants ou de connaissances. Les gens tendent à apprécier ceux qui évitent la confrontation en présence d'une situation difficile ou conflictuelle. *Bien que l'évitement des conflits soit une réponse adaptative normale dans certaines situations, ce n'est pas toujours le cas. En milieu de travail, plus particulièrement, les conflits non résolus, loin de se résoudre spontanément, ont tendance à s'envenimer au fil du temps.*

4. Nous craignons les répercussions

Souvent, nous évitons les conflits par crainte de nuire à nos relations de travail ou d'avoir le mauvais rôle, ou par crainte que notre réputation soit entachée de toute autre façon. En tant qu'être humain, nous avons un besoin fondamental d'être vus sous un jour positif, particulièrement par les personnes avec qui nous travaillons. *Éviter les conflits peut nous servir à court terme, mais cette attitude peut entraîner des problèmes bien plus graves si aucune solution n'est apportée. Rappelez-vous que lorsqu'un gestionnaire règle les situations conflictuelles avec respect et professionnalisme et conformément aux valeurs éthiques, la perception des membres de l'équipe est souvent plus positive à son égard que dans les situations où le problème n'est pas résolu.*