

« Pour éviter les malentendus, j'adapte mes messages »

Quiproquo, mésentente, imbroglio... Les malentendus naissent des différences d'interprétation que chacun donne aux mots et aux actes. D'où l'impérieuse nécessité de l'explication et de la clarté.

LES CONSEILS D'UN COACH

Du côté de l'émetteur

« Le malentendu est une forme de désaccord entre des personnes ou des groupes. A la source ? Une erreur d'interprétation, souvent involontaire. Un manager réclame un dossier rapidement à un collaborateur. Ce dernier, enclin au stress, travaille sans relâche pour mener cette tâche à bien, laissant en instance ses autres tâches. Résultat : il s'est fait sermonné sur son retard. Surpris, il rappelle à son supérieur qu'il lui a demandé de traiter ce dossier en priorité. Le manager se rend compte du manque de précision de son ordre. Ce dossier était, certes, urgent, mais il pouvait attendre une semaine. Cette expérience lui a permis de faire l'autocritique de sa manière de communiquer. En cela, le malentendu est symptomatique d'un dysfonctionnement. Il appelle donc une clarification et un changement dans les circuits d'information. Nous devons en permanence nous assurer que nos interlocuteurs ont compris notre propos, quitte à le reformuler et à le valider auprès d'eux. Il est aussi important de ne pas se laisser dépasser par un parti pris du genre "depuis le temps que l'on travaille ensemble, mes collaborateurs connaissent mes exigences, je n'ai donc pas besoin de m'étendre sur le déroulé des opérations" ».

Prendre conscience de l'implicite

« On doit aussi comprendre qu'en fonction de ses interlocuteurs, le message peut être perçu de différentes manières. Dans l'exemple précédent, le manager a affaire à une personne de nature anxieuse et respectueuse de la hiérarchie. Il aurait dû deviner que son collaborateur allait prendre l'ordre au pied de la lettre. Il y a, en effet, derrière nos propos ou nos comportements, de l'implicite, du non-dit, des croyances et des valeurs qui sont influencés par l'histoire personnelle et professionnelle de chacun, sa



« Sortir des conflits avec les autres », (Editions Eyrolles, 2003).

Christophe Carré est conseiller en relations humaines. Il anime des séminaires sur la régulation des conflits, l'affirmation de soi et le mieux-être personnel et relationnel. Il est l'auteur de « Halte aux manipulateurs », (Editions Eyrolles, 2004) et

fonction et son statut dans l'entreprise. Ce raisonnement s'applique aussi aux mots que nous employons car ils sont chargés de sens multiples. Quand un manager parle de gestion des performances, par exemple, les uns vont y voir des procédures sans intérêt, les autres un nouveau dispositif de surveillance, d'autres encore une gageure prometteuse pour les entreprises. Pourtant, on parle toujours de la même chose. Cet aspect des relations humaines est difficile à gérer. Il est donc important de prendre en compte les personnes à qui l'on s'adresse, leurs codes sociaux et culturels ainsi que leurs visions des choses. Il suffit pour cela de les observer et de les écouter. »

Du côté du récepteur

« Enfin, nous avons l'habitude de croire que la façon dont nous décodons les faits, les gestes et les mots de ceux que nous côtoyons est irréfutable. Il n'y a qu'une seule explication possible : la nôtre ! "Martin a bloqué mon dossier sur les polymères. C'est la preuve qu'il veut me mettre des bâtons dans les roues", pense ce manager. S'en explique-t-il avec son collègue ? Non. Il aurait appris que Martin venait d'être mis sur un autre projet et que les polymères ne faisaient plus partie, pour l'heure, des sujets stratégiques de la direction. Aussi, gare aux interprétations hâtives... » ●

PROPOS RECUEILLIS PAR CÉLINE LACOURCELLE

SON EXPERIENCE

DEUX CAS VÉCUS

1. Un malentendu prémédité

« J'ai connu un dirigeant qui, pour mettre la pression sur ses salariés, utilisait des mots volontairement flous comme "austérité", "restrictions budgétaires", "conjoncture difficile". L'effet désiré ne s'est pas fait attendre : les salariés, inquiets, ont pensé qu'il y avait une restructuration dans l'air et que leur emploi était menacé. »

Le doute s'installe

« Le malentendu a fonctionné. Il est devenu un outil d'influence et de désinformation, pour prendre le pouvoir sur l'entourage. Mais à quel prix ! Ce chef d'entreprise a provoqué confusion et incertitude. Vu la portée de l'incident, il a dû réagir et expliquer que ces propos étaient alarmistes. »

2. Une blague maladroite

« Je me souviens d'une anecdote concernant le recrutement et son côté "aléatoire". A table : trois collègues, leur directeur et moi-même. L'un d'entre eux expliquait que l'embauche se faisait au feeling. Un autre, fraîchement recruté, avouait ne pas comprendre. Voulant blaguer, le premier lui répondit : "Toi, tu viens d'arriver, mais le choix est-il bon ? Seul l'avenir nous le dira !". L'assemblée rit sauf, bien sûr, l'intéressé... »

Source de malentendu

« Quelques jours plus tard, l'auteur de la blague rencontra son collègue qui s'adressa à lui avec virulence : "Comment as-tu pu tenir de tels propos, en face du patron. Il va penser qu'il a fait une erreur de recrutement. Je ne suis plus crédible !" Cloué sur place, il s'est rendu compte que son collègue n'avait pas compris son humour. Il dut s'excuser convenant que sa blague était de mauvais goût. »