



robotcoachpro

Plateforme e-training

Être entendu sans avoir à s'imposer

Cinq réflexes qui nous protègent dans l'instant...
et nous fragilisent dans la relation



Ce que nous cherchons à protéger

Nous voulons exprimer clairement une attente, défendre une priorité, poser une limite ou faire entendre un désaccord. Pourtant, au moment de parler, quelque chose se dérègle.

Nous nous excusons avant même d'avoir formulé notre demande.

Nous expliquons longuement une décision que personne ne nous demande de justifier.

Nous répondons « je vais essayer » alors qu'un engagement clair est attendu.

Nous accumulons les explications avant de présenter notre proposition.

Nous réagissons immédiatement à un message qui semble mettre en cause notre valeur ou notre travail.

Ces comportements ne sont pas absurdes. Ils répondent à une intention parfaitement compréhensible. Nous cherchons à préserver la relation, à montrer notre bonne volonté, à éviter un conflit, à protéger notre crédibilité ou à ne pas paraître trop exigeants. Ces réflexes nous protègent dans l'instant.

Mais ils produisent une conséquence paradoxale : Nous croyons protéger notre image. Ce faisant, nous renvoyons précisément celle que nous voulions éviter. À force de précautions, notre demande paraît illégitime. En justifiant spontanément notre décision, nous donnons l'impression de ne pas l'assumer. En disant que nous allons essayer, nous rendons notre engagement difficile à évaluer.

En préparant trop longuement notre proposition, nous empêchons nos interlocuteurs d'en comprendre l'objectif. En nous défendant, nous quittons le terrain des faits et fragilisons notre position. Le message n'a pas perdu sa force. Il a changé de destination. Au lieu de servir notre objectif professionnel, il sert d'abord notre besoin de protection.

Reprendre la main ne consiste donc pas à parler plus fort, à devenir plus dur ou à chercher à s'imposer. Il s'agit de reconnaître le réflexe qui détourne notre message, puis de formuler clairement notre demande, notre décision, notre engagement, notre proposition ou notre réponse. **On ne gagne pas en impact en ajoutant de la force à son message, mais en retirant les protections qui l'empêchent d'exprimer clairement notre position.**

La demande qui s'excuse d'exister

Nous devons obtenir une information nécessaire à l'avancement d'un dossier. Nous écrivons :



« Désolé de te déranger. Je sais que tu as beaucoup de travail en ce moment, mais si tu as quelques minutes, pourrais-tu éventuellement m'envoyer les chiffres ? Ce n'est peut-être pas urgent pour toi, mais j'en aurais besoin assez rapidement... » Nous pensions faire preuve de respect. Nous avons surtout rendu notre demande difficile à lire.

Notre interlocuteur doit maintenant découvrir ce que nous attendons, évaluer l'urgence et comprendre le délai au milieu des précautions que nous avons prises pour ne pas paraître exigeants. La demande devient presque une indiscretion dont nous cherchons à nous faire pardonner. Pourtant, nous ne demandons pas un service personnel. Nous formulons un besoin professionnel légitime.

Une phrase suffit : « *J'ai besoin des chiffres avant demain midi pour terminer le dossier. Est-ce possible pour toi ?* » La demande est claire. Le délai est visible. L'autre peut répondre, négocier ou signaler une difficulté. Respecter son interlocuteur ne consiste pas à affaiblir sa demande. Cela consiste à lui fournir les informations qui lui permettront d'y répondre en connaissance de cause.

Si nous craignons de l'interrompre, nous pouvons vérifier sa disponibilité : « *Est-ce un bon moment pour te parler de ce dossier ?* » Cette question respecte son temps sans transformer notre besoin en faute. Présenter des excuses reste évidemment nécessaire lorsque nous avons causé un préjudice, manqué un engagement ou commis une erreur.

Mais demander une information, solliciter une décision ou rappeler une échéance ne constitue pas en soi un tort. À force de nous excuser d'avoir une demande, nous pouvons donner l'impression que nous ne la considérons pas nous-mêmes comme légitime. Notre interlocuteur n'a alors aucune raison de lui accorder davantage d'importance que nous. **Respecter l'autre ne consiste pas à faire disparaître notre demande. Cela consiste à lui donner la possibilité d'y répondre clairement.**

L'explication que personne n'a demandée

Ce que nous écrivons

« Je ne serai pas présent à la réunion de 15 heures. Ma mère a fait un malaise et mon frère, qui devait normalement l'accompagner... »

Nous voulons montrer que notre absence est justifiée et que nous restons respectueux de nos obligations.

Mais personne ne nous a encore demandé pourquoi nous serons absents.

Ce qui suffit

« *Je ne serai pas présent à la réunion de 15 heures.* »

Puis rien.

Notre image parle déjà pour nous.

Si nous sommes habituellement sérieux, présents et engagés, notre interlocuteur sait que cette absence correspond à une nécessité. Nous n'avons pas besoin de rappeler dans chaque message tout ce que nos comportements ont déjà démontré.

Si une question nous est posée, nous pouvons répondre simplement : « *J'ai dû faire un choix.* » Et si elle porte sur les conséquences de notre absence, nous répondons à cette question : « *Je prendrai connaissance des décisions prises et traiterai les points qui me concernent.* »

Nous ne mélangeons plus la raison personnelle de notre choix avec la manière dont nous assumerons professionnellement ses conséquences.

Lorsque personne ne nous demande d'explication et que nous en fournissons malgré tout une longue, nous révélons l'une de ces deux choses : soit nous ne faisons pas suffisamment confiance à l'image que nos comportements ont construite, soit nous savons que cette image ne suffit pas à faire présumer que notre décision est fondée.

Mais, dans ce second cas, l'explication ne suffira pas à la réparer.

Informé n'est pas demander la permission. Répondre à une question n'est pas se justifier.

Nous pouvons assumer une décision tout en restant parfaitement capables d'en expliquer les raisons si la situation le nécessite.

Une image professionnelle solide ne se défend pas dans chaque message. Elle se construit dans la répétition de nos comportements.

« Je vais essayer »

À 16 h 30, une manager demande à une collaboratrice : « *Peux-tu me préparer une synthèse pour demain matin ?* » La collaboratrice a déjà deux engagements à terminer. Elle hésite, puis répond : « *Oui, je vais essayer.* »



Pour elle, cette phrase signifie :

« *Je vais faire mon possible, mais je ne peux pas te garantir le résultat.* »

Sa manager peut entendre :

« *La synthèse sera prête demain matin.* »

Une même phrase vient de créer deux attentes différentes.

« *Je vais essayer* » n'est ni un oui ni un non. C'est une acceptation accompagnée d'une clause invisible : « *J'accepte la mission, mais tu acceptes par avance la possibilité de mon échec.* »

La formule préserve l'image d'une personne disponible et courageuse tout en diminuant discrètement le niveau d'exigence. Elle agit également sur celui qui la prononce. Nous nous entendons dire que l'échec est déjà une issue admise. Nous savons qu'il demeure possible, mais nous venons d'en faire une condition presque négociée avant même d'avoir commencé.

Nous ne refusons pas la mission. Nous ne demandons pas davantage de temps. Nous ne signalons pas les informations qui manquent. Nous évitons la conversation qui permettrait de clarifier notre engagement. Trois réponses sont possibles :

Engagement clair

« Oui. Je te transmets la synthèse demain matin. »

Condition signalée

« Il me manque encore la validation des chiffres. Si je ne l'ai pas à 16 heures, je te préviens immédiatement. »

Priorité posée

« Je ne peux pas m'engager sur demain matin sans décaler le dossier X. Quelle priorité retenons-nous ? »

Nous ne pouvons pas toujours garantir le succès. Mais nous pouvons nous engager sur une action, un délai, des moyens et une manière de signaler les difficultés. Le verbe essayer conserve toute son utilité lorsqu'une expérimentation est réellement proposée : « *Nous allons essayer cette méthode pendant deux semaines et observer ce qu'elle produit.* » On peut essayer une méthode. On ne devrait pas "essayer" de tenir un engagement. **Le progrès ne consiste pas à bannir un mot. Il consiste à ne plus l'utiliser pour éviter de nous engager, de refuser ou de poser clairement nos conditions.**

Quand l'explication retarde le message

Une responsable souhaite proposer une nouvelle répartition des rôles.

Elle commence par rappeler l'historique du projet, les difficultés rencontrées, les changements successifs et les contraintes de chaque équipe.

Tout ce qu'elle dit est utile.

Pourtant, après plusieurs minutes, quelqu'un demande : « Concrètement, qu'est-ce que tu proposes ? »

La responsable voulait préparer son auditoire. Elle a retardé son message.

Lorsqu'une proposition arrive trop tard, les interlocuteurs consacrent leur attention à comprendre où le discours veut les conduire. Ils ne savent pas encore quels éléments sont essentiels ni ce qu'ils devront en faire.

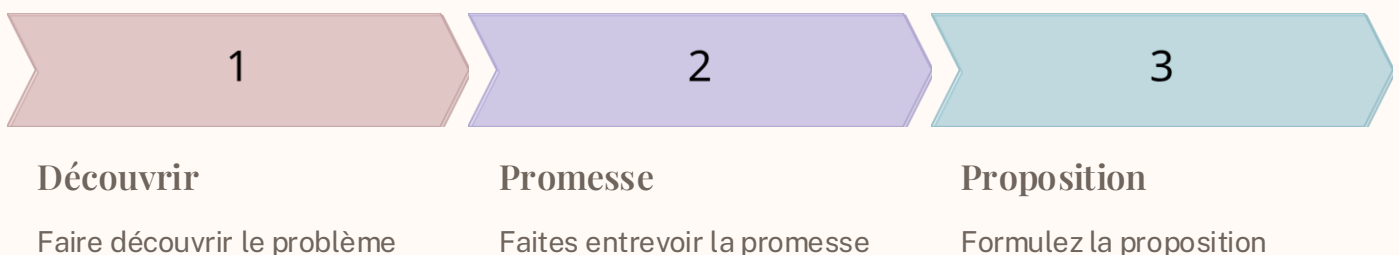


Présenter immédiatement une solution ne suffit pas toujours. Si les autres n'ont pas reconnu le problème qu'elle résout, ils risquent de la recevoir comme une idée supplémentaire ou une contrainte.

Il ne faut donc ni retarder la proposition sous une accumulation d'explications, ni la déposer sur un terrain qui n'a pas été préparé. Deux questions peuvent suffire : « Qu'est-ce qui, dans notre organisation actuelle, nous fait perdre le plus de temps ? » et « Qu'est-ce qui changerait si chacun savait clairement de quoi il est responsable ? »

Lorsque les réponses sont partagées, la proposition peut apparaître : « C'est précisément ce que je vous propose de régler avec une nouvelle répartition des rôles. » Les interlocuteurs connaissent maintenant le problème auquel elle répond et la promesse qu'elle porte.

Le message ne surgit plus comme une solution que son auteur cherche à imposer. Il devient une réponse possible à une difficulté que chacun a reconnue. La méthode est simple :



Nous n'avons pas besoin de tout expliquer avant de prendre position. Nous devons sélectionner les éléments qui permettront aux autres de comprendre pourquoi notre proposition mérite leur attention.

Préparer ne consiste pas à tout expliquer avant de parler. Cela consiste à créer les conditions dans lesquelles notre message pourra être entendu.

Lorsque nous répondons à ce que nous avons ressenti

Nous recevons un message envoyé à plusieurs destinataires :

« Je suis surpris que ce point ne soit toujours pas réglé.
Cette situation commence à devenir problématique. »

Nous entendons une mise en cause de notre travail, de notre équipe ou de notre fiabilité.

Nous répondons immédiatement pour rétablir la vérité, rappeler les difficultés rencontrées et démontrer que la responsabilité ne nous appartient pas.

Notre réaction est compréhensible. Mais elle nous a fait quitter le terrain sur lequel notre position était la plus solide.



Réaction instinctive

On ressent une mise en cause et on répond sous l'émotion.



Réponse factuelle ✓

On identifie les faits et on propose une action concrète.

Dans une relation professionnelle, un message peut avoir une fonction stratégique. Celui qui écrit cherche peut-être à protéger son équipe, à déplacer une responsabilité, à imposer sa lecture de la situation ou à nous placer dans l'inconfort pour consolider sa propre position.

Qu'il le fasse consciemment ou non, l'effet peut être le même. Si nous prenons personnellement cette tentative, notre terrain devient immédiatement plus meuble. Nous ne répondons plus comme un professionnel qui examine les faits, l'objectif et la prochaine action. Nous répondons comme une personne dont la valeur vient d'être contestée.

Or les faits constituent la colonne vertébrale de toute situation professionnelle. Les quitter pour défendre notre image nous fragilise. Y revenir nous permet de retrouver une position stable. Trois questions nous y ramènent :

1

Qu'est-ce que ce message cherche à obtenir ?

2

Quelle position essaie-t-il de me faire prendre ?

3

À quoi dois-je répondre pour servir l'objectif professionnel ?

Nous pouvons alors rétablir les faits, refuser un déplacement de responsabilité ou contester une demande, mais sans laisser l'inconfort choisir notre réponse.

La meilleure façon de défendre notre position n'est pas toujours de nous défendre. C'est de rester sur le terrain des faits, des responsabilités et de l'action.

Reprendre la parole à nos réflexes

Ces cinq réflexes ont un point commun : ils surgissent lorsque nous cherchons à protéger notre image, à préserver la relation ou à éviter l'inconfort d'une position claire.



Nous nous excusons pour formuler une demande.



Nous expliquons un choix que personne ne nous demande de justifier.



Nous disons « je vais essayer » pour accepter sans nous engager complètement.



Nous retardons notre proposition sous une accumulation d'explications.



Nous nous défendons lorsqu'un message semble mettre en cause notre valeur.

Ces réflexes nous protègent dans l'instant, mais ils détournent notre message de son véritable objectif.

La demande devient hésitante. La décision ressemble à une faute. L'engagement devient incertain. La proposition se perd dans sa préparation. Et la défense de notre image nous éloigne des faits qui pourraient consolider notre position. Le paradoxe est désormais clair :

Nous croyons protéger notre image. Ce faisant, nous renvoyons précisément celle que nous voulions éviter.

Être entendu ne consiste donc pas à parler plus fort, à devenir plus dur ou à chercher à s'imposer. Il s'agit de retirer les protections qui empêchent notre position d'apparaître clairement.

Dire ce que nous demandons.

Informar d'une décision sans solliciter une permission implicite.

Préciser ce sur quoi nous pouvons réellement nous engager.

Préparer nos interlocuteurs à entendre une proposition sans la retarder.

Répondre aux faits sans laisser l'inconfort parler à notre place.

Comprendre ces mécanismes permet déjà de les repérer. Une hésitation apparaîtra peut-être avant un « désolé de te déranger », une justification inutile ou un « je vais essayer ».

Cette hésitation est précieuse. Elle marque le moment où le réflexe cesse d'être tout à fait automatique et où une autre réponse devient possible.

Mais reconnaître le bon comportement ne garantit pas encore qu'il sera disponible lorsque la pression reviendra : il doit être expérimenté, ajusté et répété jusqu'à pouvoir apparaître au bon moment.

Ce livre blanc rend le nouveau comportement évident. RobotCoachPro le rend disponible dans la situation réelle.

Comprendre est un début. Transformer est une décision.

Vous vous êtes peut-être reconnu dans une demande formulée avec trop de précautions, une décision longuement justifiée ou un engagement accepté sans savoir si vous pourriez réellement le tenir.

Vous avez peut-être aussi aperçu une autre manière de faire : plus claire, plus simple et plus fidèle à ce que vous vouliez vraiment dire.

À froid, cette manière de répondre paraît évidente.

Puis la situation se présente. Nous craignons de déplaire, d'être jugés ou de provoquer une réaction inconfortable. Et l'ancien réflexe retrouve le chemin avant nous.

Pourtant, vous avez déjà été la personne que vous aimeriez être plus souvent.

- 1 Le jour où vous avez formulé clairement une demande sans vous excuser de la faire.
- 2 Le jour où vous avez exprimé votre position sans attaquer celle de l'autre.
- 3 Le jour où vous êtes revenu aux faits au lieu de défendre votre image.

Cette capacité existe déjà en vous. L'enjeu est de pouvoir la retrouver chaque fois que la situation l'exige.

C'est ce que permet l'entraînement.

Avec RobotCoachPro, vous ne réfléchissez pas seulement à une situation : vous entrez dedans. Vous choisissez vos mots, observez ce qu'ils produisent, ajustez votre réponse et recommencez jusqu'à pouvoir mobiliser le comportement souhaité sous la pression.

Il ne s'agit pas de devenir quelqu'un d'autre.

Il s'agit de devenir plus souvent celui que vous avez déjà su être.

Vous avez une situation en tête ?

Prenez quelques minutes avec Béatrice pour identifier le comportement que vous aimeriez rendre plus facile à mobiliser et découvrir comment RobotCoachPro peut vous y entraîner.

Je prends rendez-vous avec Béatrice