



## POUR COMMUNIQUER EFFICACEMENT Développer son intelligence conversationnelle

### OUPS!

Un collaborateur vous remet fièrement son rapport. Il a travaillé tout le week-end pour respecter l'échéance. Vous vous rendez rapidement compte qu'il a réalisé le projet sous un angle totalement différent de celui dont vous aviez initialement discuté avec lui. Vous lui aviez pourtant tout expliqué...

Verdict ? Un probable problème de communication. Que vos attentes aient été spécifiées clairement ou non, elles n'ont visiblement pas été bien comprises. Vous pensiez pourtant avoir utilisé les bons mots, mais, de toute évidence, votre collaborateur n'avait pas bien compris votre message. Et soudain, vous réalisez que vous n'avez pas vérifié ce qu'il en avait compris et que vous ne lui avez pas donné l'occasion d'exprimer ses idées à propos de votre demande. Vous essayez aussi de vous rappeler les circonstances entourant votre discussion avec votre collaborateur. Comment avait-il réagi physiquement à votre demande ? Distraitement ? Et vous, avec quel ton de voix avez-vous formulé votre demande ? Qu'est-ce qu'il pouvait lire sur votre visage ? Voilà autant de questions qui tournent dans votre tête alors que vous vous apprêtez à parler à votre collaborateur.

### DES FORCES DISTINCTIVES TRANSFÉRABLES

Les gens plus cartésiens, comme les ingénieurs, sont reconnus pour leur grande capacité d'analyse et d'évaluation, tant pour examiner des situations complexes que pour comprendre les dynamiques en cause. Pourquoi ne pas transférer ces compétences à ses communications ? Comment ? En prêtant consciemment une plus grande attention à l'autre et au non-verbal dans les conversations.

En effet, nos communications quotidiennes sont essentiellement des « conversations », qu'elles aient lieu en personne, par courriel ou en mode texto. Donc, en plus de savoir interpréter et utiliser le langage non verbal, il est aussi utile d'approfondir la chimie neurologique de la conversation.

C'est ce que Judith E. Glaser, auteure du livre *Conversational Intelligence*, nous invite à découvrir. Anthropologue des organisations, Judith E. Glaser met les neurosciences au service des conversations. De la même manière qu'il est essentiel de connaître les lois de la thermodynamique pour construire des ouvrages d'ingénierie, comprendre les mécanismes fondamentaux du fonctionnement du cerveau lors de nos conversations contribue à développer des communications plus efficaces.

## LA CHIMIE DES CONVERSATIONS

Récemment, nous avons eu le privilège de rencontrer Judith E. Glaser. Elle a volontiers accepté de discuter avec nous sur l'intelligence conversationnelle, un concept de son cru.

« Dans nos conversations, la chimie joue un rôle crucial, car nous pouvons déclencher deux types de réactions dans le cerveau (le nôtre et celui de notre interlocuteur) : soit une réaction de défense (protection), soit une réaction de connexion (rapprochement), explique Judith E. Glaser. C'est comme un interrupteur "marche/arrêt" sur un circuit électrique. »

Par exemple, vous participez à une réunion et vous êtes convaincu d'avoir raison en ce qui concerne la conception du projet discuté. Toutefois, vous sentez que le groupe démontre de la résistance à vos propositions. Instinctivement votre cerveau « reptilien » se met en mode de défense, ce qui vous amène à insister davantage pour convaincre le groupe, qui à son tour se met en mode de défense et se ferme à vos propos. Selon Judith E. Glaser, votre cerveau produit alors de l'adrénaline et du cortisol, deux hormones qui augmentent votre niveau d'énergie et d'excitation, ce qui n'aide pas pour la suite des conversations.

Elle suggère plutôt d'obtenir une stimulation hormonale équivalente en adoptant une meilleure écoute de vos collaborateurs ou collègues, et en développant des comportements qui engendreront plutôt la production d'ocytocine, l'hormone de la collaboration, de la confiance et de la générosité.

## L'INTELLIGENCE CONVERSATIONNELLE AU SERVICE DE VOS COMMUNICATIONS

En prenant conscience de vos émotions et des émotions des autres, vous serez mieux outillés pour penser et agir avec plus de créativité, d'esprit stratégique et d'empathie afin que le courant passe mieux dans vos conversations.

« Une des manières d'y arriver, indique Judith E. Glaser, est d'évaluer à l'avance les impacts que pourra avoir le message que vous voulez transmettre, plutôt que de focaliser uniquement sur le message lui-même. Une autre stratégie est d'écouter avec attention les points de vue de vos collaborateurs en leur posant des questions. Écouter pour connecter s'avère une des clés de l'intelligence conversationnelle,

car des conversations constructives favorisent les relations positives, la confiance et l'engagement. »

Dans ses recherches, Judith E. Glaser a répertorié les principaux comportements qui activent des mécanismes de connexion :

- **Démontrer de l'intérêt envers l'autre personne ;**
- **Être sincère ;**
- **Stimuler la discussion ;**
- **Être ouvert à des conversations difficiles.**

D'autre part, les comportements suivants déclencheront des mécanismes de défense :

- **Prétendre écouter ;**
- **Se concentrer sur notre désir de convaincre l'autre ;**
- **Être méfiant des intentions de l'autre ;**
- **Critiquer, juger l'autre.**

## UNE CONVERSATION À LA FOIS

*Ce que vous dites et votre non-verbal (ton de la voix et expressions faciales) sont-ils en cohérence ?*

Si ce n'est pas le cas, affirme Judith E. Glaser, « le cerveau reçoit simultanément des signaux contradictoires, ce qui crée alors de l'incertitude ».

Dans notre pratique de coaching, il est fréquent que les gestionnaires, les dirigeants et les professionnels nous confient vouloir améliorer leurs communications pour augmenter leur influence et avoir plus d'impact. Ce sont, heureusement, des compétences qui se développent !

Chaque conversation est significative, chaque échange devrait être perçu comme stratégique, nous rappellent Yvon Chouinard et Nicole Simard dans leur livre *Impact : agir en leader*. La présence et l'impact du gestionnaire se bâtissent une interaction à la fois... Les communications efficaces également !

Comment injecterez-vous plus d'intelligence dans vos conversations ?