

La communication écrite au sein de l'équipe

La communication écrite a pris, au cours des 10 dernières années, une place prépondérante dans la communication globale en entreprise. Phénomène inéluctable, il n'en reste pas moins maîtrisable et il nous a semblé intéressant d'examiner, sans rentrer dans le détail, quelles opportunités il offre, toujours en gardant l'angle de vue du coaching.

L'observation de plusieurs équipes performantes et matures nous a ainsi permis d'identifier quelques bonnes pratiques à propos de communication écrite au sein de l'équipe, que nous allons maintenant partager avec vous :

1. Des SMS qui amorcent le dialogue
2. Des mails qui ouvrent des perspectives
3. Des compte-rendus qui mobilisent

Des SMS qui amorcent le dialogue

Illimités dans la plupart des forfaits, les SMS sont devenus l'incontournable de la communication ultra-courte et les compagnons de nos intermèdes de quelques minutes ou de nos moments d'inconfort (métro, réunion ou conversation ennuyeuse...).

Ecrits dans un style télégraphique, mal rédigés et peu explicites, ils devraient idéalement se limiter à une conversation légère, à la transmission d'informations courtes et factuelles ou à proposer des dates de rendez-vous.

Parfois, ils favorisent un style « clin d'œil » permettant de « le dire, sans vraiment le dire ... lol ». Et alors, le message sera-t-il vraiment passé ? Comment sera-t-il pris ? interprété ? intégré ?

Devant l'ampleur que prend ce nouveau mode de communication, nous nous sommes demandés comment un manager pourrait l'utiliser intelligemment et efficacement, parfois de manière un peu décalée.

Puisqu'il est rarement complet et explicite, n'hésitez pas à aider votre correspondant à développer son point par des relances minimalistes.

www.orygin.fr

Siège social : 4 rue de Thénisy - 77520 Sognolles en Montois
SARL au capital de 5.000,00 € - RCS : 488 199 704 Provins - Code APE : 741G
Déclaration d'activité enregistrée sous le N° 11770434577 auprès du Préfet de région d'Ile de France

- Quand on vous raconte quelque-chose qui semble à priori ne pas vous concerner :
'et donc ... ?' pour l'aider à être plus précis et l'encourager à avancer dans sa réflexion
'as-tu une question à ce propos ?' pour tester ce qu'il attend de votre part.
- Quand quelqu'un se plaint de quelqu'un d'autre ...
'et lui, qu'est-ce qu'il pense de tout ça ?' pour l'aider à sortir de sa croyance
'comment vas-tu t'y prendre pour le lui dire ?' pour le remettre en responsabilité
- Quand quelqu'un semble avoir un problème ...
'Quelle opportunité pour toi ?'
'et si finalement ce n'était pas un pb, ce serait quoi ? et tu ferais comment ?'
- Le SMS peut également être un excellent moyen d'encourager quelqu'un sans l'importuner dans sa préparation
'je pense à toi. Bon courage pour ta pres. Tu me raconteras ?'

Parfois ces petites phrases initient le début d'un dialogue, mais parfois elles l'évitent. Par exemple si la personne répond de façon fermée.

Exemple :

'OK, mais toi là dedans, tu le vis comment ?'

'Très bien, je te remercie', ou mieux encore : 'OK', 'RAS' ...

Et comme dans ce cas la réponse est hyper courte, elle est très difficile à interpréter : quel est son état interne ? comment accuser réception d'une émotion que l'on ne ressent pas ? la personne n'a-t-elle pas envie du dialogue ? Et ce serait peut-être lourd d'en reparler... Etait-elle simplement dans le métro et n'avait pas le temps de répondre davantage ? Voulait-elle simplement adresser ce qu'elle vit à quelqu'un ? En tous les cas, il est parfois difficile de revenir sur un sujet qui a été malheureusement « classé » en une minute par un mot un peu définitif. Donc à manier avec précaution.

Une bonne alternative peut être le message sur un répondeur. Certes un peu moins court, il présente l'avantage du ton de la voix qui donne beaucoup d'informations sur l'intention bienveillante qui anime le message. « *Dis-donc, après notre échange, j'ai repensé à ce que tu m'as dit et plusieurs idées me sont venues en rentrant chez moi. Je suppose que tu ne m'en voudras pas trop si je les partage avec toi...* »

www.orygin.fr

Siège social : 4 rue de Thénisy - 77520 Sognolles en Montois
SARL au capital de 5.000,00 € - RCS : 488 199 704 Provins - Code APE : 741G
Déclaration d'activité enregistrée sous le N° 11770434577 auprès du Préfet de région d'Ile de France

Des mails qui ouvrent des perspectives

Nous avons repéré quelques bons usages du mail dans l'esprit du coaching :

Les mails gagnent à être courts (concept de « one scroll mailing », puisque de plus en plus les gens lisent furtivement et en continu toute la journée leurs mails qui leur arrivent sur leur Smartphone. Puisqu'il s'agit d'une lecture rapide et dans des conditions qui ne favorisent ni la concentration ni la réflexion de fond, il sera d'autant plus important d'aller à l'essentiel.

Les meilleurs mails seront explicites (éviter les généralités, les sous-entendus et tout ce qui pourrait être mal interprété)

Ils seront de préférence focalisés sur un seul thème (éviter la liste de points en vrac)

L'objet du mail sera explicite et personnel

(ex : « Synthèse des notes que j'ai prises tout à l'heure », « J'ai besoin de ton avis pour demain », « préparation de notre rdv », « ce que je propose au sujet de », etc...)

Idéalement, s'il est centré résultat et orienté solution, un mail devrait ouvrir une perspective, proposer une solution, apporter un appui ou un clin d'œil, plutôt que de poser des problèmes. Quand toutefois un problème se présente, il sera préférable de le présenter plutôt sous forme de questions, et de recherche d'opportunités, que de descriptif d'embarras...

Quelques exemples :

Un compte rendu très court qui laisse une trace écrite, offre un support de dialogue et de validation, permet de montrer qu'on a bien compris tout en orientant le projecteur sur les points qui nous ont paru essentiels, afin de leur rendre leur caractère prioritaire.

Un résumé très court de la situation, assorti de quelques pistes qui illustrent une intention de coopération : « *En résumé...Vous recherchez donc...Je vous propose de...* ». Ce mail permet à la fois de pré-valider certaines orientations et d'éviter un rapport très élaboré tout de suite, au risque de n'être pas encore suffisamment en phase.

Une simple question, qui ouvre le débat sur des perspectives constructives... : « *Enfinement, quelles nouvelles options pourrions-nous ouvrir en faisant ceci ou cela ... ?* », « *Et si il était au courant, à votre avis quel conseil vous donnerait-il ?* »

www.orygin.fr

Siège social : 4 rue de Thénisy - 77520 Sognolles en Montois
SARL au capital de 5.000,00 € - RCS : 488 199 704 Provins -Code APE : 741G
Déclaration d'activité enregistrée sous le N° 11770434577 auprès du Préfet de région d'Ile de France

Une félicitation éclair : « *J'ai bien apprécié notre coup de fil, merci de ta confiance.* », « *Super ce mail au client. Je trouve le premier argument vraiment percutant !* »,

Un lien : « *J'ai parlé de toi à untel (forward du mail), contacte-le de ma part quand tu veux* », « *Je t'invite à voir cela avec X, dont voici les coordonnées, et que je remercie par avance pour son aide.* », « *Tiens, voici un lien avec un site qui parle de ton sujet* »

Un apport : « *J'ai lu ce bouquin sympa qui devrait t'intéresser, en voici une fiche de lecture que j'ai faite rapidement* », « *Cette citation ...xxx...m'a fait repenser à ce que tu me disais l'autre jour. Elle te parle à toi aussi ?* »

Plusieurs pièges classiques méritent d'être soulignés afin de mieux les éviter :

Attention à l'embolie : Mettre systématiquement la terre entière en copie de vos mails, est nuisible à plus d'un titre :

Cela sature le système d'information en encombrant inutilement les boîtes de tous ceux qui ne sont pas directement concernés par le sujet. Recevant souvent 150 à 200 mails par jour, les personnes sont obligées de passer inutilement du temps à faire du tri, pour n'en retenir finalement qu'une trentaine pour action. Combien de temps l'entreprise gagnerait-elle globalement, si chacun ne recevait que les 30 ou 50 mails utiles qui l'impliquent directement ?

Trop d'information tue l'information : les messages sont dilués dans la masse des mails qui dispersent au lieu d'attirer l'attention. Cela met parfois les personnes en position défensive : ils comprennent bien qu'étant mis en copie, ils sont sensés être au courant, et doivent donc prendre les devants, montrer qu'ils réagissent, éventuellement se défendant par avance au risque de rajouter de la pression dans le système, en répondant eux-mêmes à tous !

Attention aux « Scuds » : Si les textes longs risquent de ne pas être lus, les textes courts risquent d'être perçus comme un peu cinglants, et entraîner des réponses sur le même ton !

Un mail est souvent écrit rapidement dans l'énergie d'un instant, laissant transpirer à l'insu de son auteur certaines émotions. Leur destinataire, lisant ces lignes hors du contexte, peut le recevoir comme une attaque personnelle et le vivre très mal (surtout si d'autres sont en copie : voir paragraphe précédent).

www.orygin.fr

Siège social : 4 rue de Thénisy - 77520 Sognolles en Montois
SARL au capital de 5.000,00 € - RCS : 488 199 704 Provins - Code APE : 741G
Déclaration d'activité enregistrée sous le N° 11770434577 auprès du Préfet de région d'Ile de France

La réponse à un mail qui envoie « la patate chaude » risque d'être défensive et d'utiliser pour se justifier des arguments qui renvoient la balle à l'envoyeur ou rejette la responsabilité sur quelqu'un d'autre. Cela entraîne inévitablement une escalade, chacun esquivant ou doublant la mise en rajoutant de l'agressivité. Au final, un stress considérable aura été diffusé à l'occasion de cette chaîne d'agressivité... Et souvent pour pas grand chose. Traiter le point en direct par oral aurait souvent permis de le classer en quelques minutes.

Ne pas se débarrasser : Sous prétexte de garder trace écrite d'une demande, ou de pouvoir se débarrasser la mémoire en envoyant sa demande pour passer à autre chose en attendant la réponse, les mails sont parfois une manière de ne pas communiquer directement. Parfois des personnes ayant des bureaux côte à côte ne communiquent plus que par mail !

On le voit, le mail offre de nombreuses possibilités. Il permet notamment de prendre du recul et le temps de choisir ses mots quand on a quelque chose de difficile à dire. Attention toutefois à ce qu'il ne serve pas un manque de courage temporaire. Car l'écrit reste. Votre interlocuteur pourra lire et relire votre message, l'interpréter dans un sens ou dans un autre et vous ne serez pas là pour gérer les éventuels effets de bord ...

Parfois, on croit que rajouter un smiley dans un mail aide l'interlocuteur à identifier un trait d'humour, pour éviter qu'il ne se vexe. Est-ce toujours suffisant ? Ne vaudrait-il pas mieux éviter ce risque en se donnant la peine d'être plus explicite, plutôt que d'espérer s'en tirer à bon compte avec le symbole d'une pauvre « tête souriante » ?

Des comptes-rendus d'entretien qui mobilisent

Dans une équipe, le manager est régulièrement amené à mener des entretiens. C'est le cas lors de projets importants (clients, fournisseurs, partenaires du projet), de la prise en main d'une nouvelle équipe (nouveaux collaborateurs, personnes influentes, ...), d'une situation de crise ou d'un conflit (parties concernées), d'un projet fédérateur ou d'un travail sur la vision (entretiens individuels de pré-mobilisation), etc ...

Dans tous les cas, l'approche que nous vous conseillons est que ces entretiens, souvent préalables à une démarche plus complète, soient déjà une première occasion de réfléchir ensemble à des solutions (qu'il s'agisse de prendre un brief, de recueillir une "demande" et découvrir des besoins, d'identifier les composantes d'un problème et d'explorer les

www.orygin.fr

pistes d'un projet, etc...).

Faire un bon compte-rendu est alors une excellente occasion pour confirmer la qualité de l'alliance de travail, valider les options retenues et engager au passage à l'acte.

Or, trop souvent, les compte rendus se contentent d'une "reformulation" descriptive de ce que l'interlocuteur a dit, sans vraiment créer de valeur ajoutée : à sa lecture, l'interlocuteur n'apprend rien sur lui, il a seulement l'occasion de se rendre compte qu'il a été bien écouté puisque l'auteur du compte rendu a tout bien restitué, sans se tromper (ce qui n'est somme toute que la moindre des choses !)..

Au contraire, le compte rendu mobilisant est une excellente occasion d'intéresser le lecteur et de l'embarquer, en lui donnant envie de travailler avec vous. Pour cela, votre compte rendu devra **stimuler sa réflexion** et :

- mettre en valeur ce qui était le plus important dans l'entretien, en reformulant en priorité les éléments essentiels (les enjeux sous-jacents par exemple : les objectifs de l'objectif)
- restituer (et compléter) des chaînes de raisonnement, qui n'auraient été qu'esquissées pendant l'entretien, des boucles auto-confirmantes par exemple.
- soulever des interrogations pertinentes, ou commencer prudemment à soumettre des hypothèses « impertinentes » (c'est-à-dire hors des sentiers battus)
- expliciter et développer des pistes de solutions qui n'ont été envisagées que d'une manière implicite
- etc...

www.orygin.fr

Siège social : 4 rue de Thénisy - 77520 Sognolles en Montois
SARL au capital de 5.000,00 € - RCS : 488 199 704 Provins - Code APE : 741G
Déclaration d'activité enregistrée sous le N° 11770434577 auprès du Préfet de région d'Ile de France

Quatre grands principes, qui vous rappelleront quelque chose, gagneront à être respectés :

- 1- *Plutôt que de décrire l'existant* : se projeter tout de suite sur le résultat à venir
- 2- *Passer plus de temps sur les solutions que sur les problèmes*
- 3- *Oser l'impertinence* (les questions qui ouvrent le cadre de référence et élargissent la demande initiale)
- 4- *D'abord l'Essentiel, les détails ensuite*

Bien sûr, pour que votre compte-rendu intéresse le lecteur, il faut que l'entretien vous ait fourni des éléments intéressants à restituer. Et si pour cela ...

- vous conduisiez vos entretiens dans la perspective de pouvoir en faire un compte rendu qui transformera l'essai, plutôt que de rédiger le compte rendu comme une simple restitution du contenu de l'entretien tel qu'il s'est déroulé ?
- vous ameniez dès le premier entretien votre interlocuteur à réfléchir « out of the box ». C'est souvent la meilleure façon de lui faire élaborer de nouvelles idées, qui l'intéresseront encore quand il en relira votre synthèse et dont il sera fier. La focalisation vers la cible que vous cherchez à atteindre n'en sera alors que meilleure.

Voici quelques exemples de questions inspirées des pratiques de coaching, à poser dans un entretien exploratoire:

Pour Quoi (objectif et enjeux)

- Quel résultat visez-vous ? (Décrire soigneusement la situation désirée)
- En quoi est-ce important pour vous ? (pour identifier les valeurs)
A quelle préoccupation répond cet objectif ? (pour percevoir les motivations)
- A quoi verra-t-on concrètement que l'objectif a été atteint ? (pour matérialiser le résultat)
- Qu'est-ce que cela rapportera à qui ? (pour repérer les clients véritables)
- En quoi cet objectif est-il attractif pour X et Y ? (pour vérifier que l'objectif est mobilisant pour toutes les personnes concernées et amener dès ce stade votre interlocuteur à prendre en considération les besoins des autres participants)
- Qu'est-ce qui se passera si on ne fait rien ? (pour mesurer les conséquences)

www.orygin.fr

Siège social : 4 rue de Thénisy - 77520 Sognolles en Montois
SARL au capital de 5.000,00 € - RCS : 488 199 704 Provins -Code APE : 741G
Déclaration d'activité enregistrée sous le N° 11770434577 auprès du Préfet de région d'Ile de France

Comment (orientation solutions)

- Quels sont les appuis et les leviers pour atteindre cet objectif ?
- Quels sont les écueils et les freins ?
- Quelles options avez-vous déjà envisagées ?
- Quelles autres options n'avez-vous pas déjà envisagées ?
- Quels sont d'après vous les passages obligés ?
- Quelles sont les conditions de réussite ?
- Quels sont vos impératifs/vos contraintes/vos recommandations ?
- Et comment voyez-vous votre rôle dans ce dispositif ? quelle sera votre contribution ?
- Quelle posture vous permettra de créer le plus de valeur ajoutée ?
- Jusqu'à quel point seriez-vous prêt à tirer profit d'une proposition complètement différente ?

Où, Quand, Combien, etc...(environnement, logistique, planification...)

- Liste souvent fastidieuse : si certaines de ces questions sont indispensables, parce qu'elles servent à dimensionner et à percevoir le système dans son contexte, pour autant ce ne sont souvent pas celles qui créent le plus de valeur dans l'entretien. Leurs réponses seront éventuellement mentionnées en annexe dans le compte rendu, pour laisser ce dernier tonique et incisif !

www.orygin.fr

Siège social : 4 rue de Thénisy - 77520 Sognolles en Montois
SARL au capital de 5.000,00 € - RCS : 488 199 704 Provins - Code APE : 741G
Déclaration d'activité enregistrée sous le N° 11770434577 auprès du Préfet de région d'Ile de France