

Yves St-Arnaud

PETIT CODE DE LA COMMUNICATION



PETIT CODE DE LA COMMUNICATION

Yves St-Arnaud



**PETIT CODE DE LA
COMMUNICATION**



INTRODUCTION

Très tôt dans la vie, nous apprenons à bouger et à parler. Ce sont nos outils pour communiquer avec nos semblables. À mesure que nous grandissons, toutes sortes de règles nous sont fournies pour apprendre à vivre en société. Et, pourtant, elles disent peu sur la façon d'établir et de maintenir une relation harmonieuse avec les personnes que nous côtoyons.

Ce livre propose un guide qui s'applique partout où deux personnes se rencontrent: parent et enfant, professeur et étudiant, patron et employé, professionnel et client, consommateur et fournisseur, frères et sœurs, conjoints, amis, collègues, voisins, associés et partenaires de tous genres. Je me servirai d'images familières, ce sera une sorte de code pour bien circuler sur la route de la communication.

Pour faciliter la compréhension de ce code, je mettrai en scène différents personnages. On suivra tour à tour un vendeur, un voisin, une adolescente, une étudiante, une gestionnaire, un coassocié, un conjoint, un professeur, un couple en conflit, le neveu de tante Émilie, deux partenaires en désaccord, deux collègues de travail et une enseignante avec une étudiante. On observera un collégien qui ne répond pas aux aspirations de son père, un professionnel qui demande de l'aide pour une décision à prendre, une intervenante dans un centre d'écoute, une séance de planification entre professionnels, un locataire et son propriétaire discutant d'un problème, une employée malmenée par son patron, deux adeptes du covoiturage en conflit, un couple en voie de résoudre un problème, un père qui réprimande son fils au sujet de la drogue, une syndiquée en brouille avec sa responsable syndicale, deux colocataires en désaccord sur le partage des dépenses et un chef d'équipe agressé verbalement par un membre de son unité.

Mon code est basé sur mon expérience personnelle et professionnelle. Sur le plan personnel, j'ai mis des années à apprendre à circuler prudemment sur la route de la communication. Aujourd'hui, je me débrouille mieux, mais après avoir vécu plusieurs sorties de route et de nombreux accidents. C'est pourquoi j'ai décidé d'écrire ce code pour transmettre ce que j'ai appris, en espérant qu'il pourra servir à d'autres.

Dans l'exercice de mon métier de psychologue, j'ai aussi analysé des centaines de dialogues ratés. J'ai cherché à comprendre les caractéristiques d'un bon communicateur. Je résume ici une série d'observations sur ce qui favorise ou perturbe les rapports interpersonnels. Seize ans après la première publication (2004), une mise à jour s'imposait. La nouvelle version respecte le schéma initial, mais des ajouts, une présentation allégée, une écriture plus conviviale et des images plus évocatrices faciliteront la mise en œuvre de ce *Petit code de la communication*.

Un paradoxe: je traiterai de la rencontre entre deux personnes et je serai le seul à parler (ou plutôt à écrire). Souvent, je souhaiterai dire: «Qu'en pensez-vous?», «Avez-vous fait des expériences semblables?», «Avez-vous des réserves ou des objections?» Je devrai me contenter d'imaginer les réponses. Pour compenser cette limite, j'invite mon lecteur à communiquer avec moi par courriel s'il souhaite dialoguer. Voici mon adresse électronique: yves.st-arnaud@usherbrooke.ca.

J'ai été influencé par plusieurs auteurs qui ont écrit sur le sujet. On trouvera les références à mes sources et à mes propres recherches dans deux ouvrages publiés aux Presses de l'Université de Montréal: St-Arnaud, Y. (2003), *L'interaction professionnelle: efficacité et coopération*, 2^e édition, et St-Arnaud, Y. (2009), *L'auto-régulation, pour un dialogue efficace*.

CHAPITRE 1

LA MISE EN ŒUVRE

Mon code s'applique à toute rencontre entre deux personnes, quelle que soit la nature de leurs échanges. Plusieurs de ses éléments seront pertinents lorsque plusieurs individus sont réunis, mais je me concentre ici sur la relation entre deux interlocuteurs. L'objectif de ce code est de faciliter l'harmonie d'un duo. Il permet de s'entendre sur la pièce à jouer, d'éviter les notes discordantes, de prévenir les solos, etc.

Dès qu'un contact est établi, en face à face, au téléphone ou par courriel, deux personnes s'engagent sur la route de la communication, une route qui conduit là où l'un des deux souhaite aller en compagnie de l'autre. Il y a deux possibilités: je propose la destination si c'est moi qui m'adresse à quelqu'un, l'autre propose la destination si c'est lui qui entre en contact avec moi. Il y aura exception si le hasard nous place côte à côte ou si nous avons été réunis à la requête d'un tiers, mais, même alors, l'un des deux amorcera le dialogue. Prenons l'exemple simple d'un autostoppeur. Une voiture s'arrête: «Où allez-vous?» «Je vais jusqu'à...» «D'accord, merci d'avoir arrêté.» On s'est entendus sur la destination, le duo se poursuit.

Si c'est moi qui choisis la route, j'invite mon interlocuteur à m'accompagner. Parfois, je connais le chemin: «J'ai une proposition à te faire...» Il m'arrive aussi de demander l'aide de quelqu'un qui me guidera vers ma destination: «Docteur, j'ai une douleur intolérable depuis trois jours...» Je peux aussi solliciter un partenariat: «J'aimerais que nous cherchions ensemble comment résoudre ce problème.» Dans les exemples précédents, je connaissais la destination et je demandais à l'autre de m'y accompagner. Mais je peux parfois inviter une personne sur une route où l'on décide du parcours au gré de nos caprices, sans objectif précis, si je souhaite, par exemple, une simple rencontre amicale: «Es-tu libre pour dîner?» Je serai satisfait si on répond «oui», mais je n'ai rien planifié pour la suite. Peu importe ce dont nous parlerons, je veux seulement me sentir bien en présence d'un ami ou d'une amie. Nous suivrons alors l'inspiration du moment.

Lorsqu'une autre personne s'adresse à moi, c'est elle qui propose la destination. Elle veut que je l'accompagne. Quoi que je fasse ou quoi que je dise en réaction à ses premiers mots, je suis déjà sur sa route, même si c'est pour en sortir le plus tôt possible. Voici un exemple.

On frappe à ma porte.

— [J'ouvre:] Oui?

— Bonjour, monsieur. Je suis dans la région et j'ai pensé que vous aimeriez connaître la promotion...

— Non merci, je ne suis pas intéressé.

— J'aimerais seulement vous...

— Non merci! [Je ferme la porte.]

Voici un cas facile. J'ai été forcé de prendre la route avec le vendeur, mais j'ai fait le choix d'en sortir aussitôt. La destination était déterminée par l'importun: la vente de quelque chose. Sans même connaître ce dont il s'agissait, mon message était clair: «Quel que soit le produit, je ne suis pas intéressé par la sollicitation porte-à-porte.» Je refusais ce compagnonnage. Le vendeur a insisté, mais j'étais en position de force pour obtenir ce que, moi, je voulais.

Reprenons la scène précédente. J'adopte maintenant le rôle du vendeur. Comment augmenter mes chances d'un duo? Voici ce que mon code me suggère. J'ai sonné, la porte s'ouvre:

— Oui?

— Bonjour, monsieur. Je m'excuse de vous déranger sans avoir de rendez-vous. J'étais dans la région et j'ai pris le risque que vous ayez quelques minutes à me consacrer.

Un vendeur de métier aura peut-être une approche plus subtile, mais j'improvise ici pour illustrer l'abc de mon code. Ma première intention n'est pas de susciter un intérêt pour le produit que je veux lui vendre. Je commence par circuler sur une voie secondaire ne sachant pas encore s'il acceptera de m'accompagner sur ma route principale: je vérifie s'il est prêt à faire un bout de chemin avec moi. La réponse indiquera s'il est possible

de prendre le tournant vers la destination que je souhaite. Pour l'instant, j'essaie d'évaluer, à travers le comportement verbal et non verbal de mon interlocuteur, s'il y a une ouverture: est-ce qu'on peut se parler? Je serai satisfait si la réplique ressemble à ceci: «De quoi s'agit-il?» Cela est plus intéressant pour moi que la première réaction du dialogue précédent: «Non merci, je ne suis pas intéressé.» Il n'y a rien de gagné et ma deuxième répartie sera un meilleur test. Je poursuis dans le rôle du vendeur:

— Oui?

— Bonjour, monsieur. Je m'excuse de vous déranger sans avoir de rendez-vous. J'étais dans la région et j'ai pris le risque que vous ayez quelques minutes à me consacrer.

— De quoi s'agit-il?

— Avant de répondre, permettez-moi de vérifier une chose: est-ce que le moment est mal choisi?

— Vous voulez me vendre quelque chose?

— J'ai quelque chose à vous proposer, mais je peux revenir plus tard si cela vous convient davantage.

Il n'y a rien de magique dans ces phrases, mais cette entrée en matière évite qu'on me ferme la porte prématurément, au sens figuré comme au sens propre. Cela ne devrait pas tarder si l'interlocuteur ne veut aucune sollicitation, mais j'aurai mis les chances de mon côté. Je souligne, pour l'instant, que je n'ai rien dit du produit que je vends: je démarre lentement. On verra plus loin que c'est l'une des règles de prudence sur la route de la communication. De plus, je n'essaie pas de cacher mes intentions: «— J'ai quelque chose à vous proposer.» S'il y a une possibilité que cette personne accepte la sollicitation, elle voudra peut-être savoir de quoi il s'agit. Si elle demande «Qu'est-ce que vous vendez?», nous ferons un pas dans ma direction. Ce sera un petit succès de communication. Si tout s'arrête là, je poursuivrai ma route en quête d'un autre client potentiel.

Je souligne que la troisième phrase du dialogue qui précède ne permet pas à l'interlocuteur de répondre par oui ou non. Pour me faire savoir que je perds mon temps, qu'il ne veut pas m'entendre, ni maintenant ni plus tard, il devra faire un effort. Il n'aura pas la partie aussi facile que dans le

premier exemple où il suffisait de dire non à l'introduction du vendeur: «J'ai pensé que vous aimeriez connaître la promotion...» Il m'est arrivé souvent d'être sollicité. Parfois, le vendeur affirmait qu'il ne voulait rien me vendre... Je ne le croyais pas. Je n'avais aucun goût de le suivre. Mon code suppose que, dans toute communication, on prenne le temps d'indiquer sa destination. Si c'est l'autre qui s'adresse à moi, je lui demande, au besoin, où il souhaite m'emmener. J'aime bien cette phrase d'une collègue qui répondait ainsi lorsqu'elle soupçonnait qu'une personne ne disait pas la vérité: «Il est vrai ce mensonge?» Je pourrais l'utiliser avec un vendeur qui prétendrait ne rien vouloir me vendre.

La mise en œuvre de mon code suppose la maîtrise de trois instruments. Le premier est ce que j'appelle un «radar affectif». Il dirige l'attention sur ce que l'on ressent tout au long d'un dialogue. Le second évoque l'image d'un «alternateur» qui fournit l'énergie d'un véhicule. Sur la route de la communication, l'alternance entre la position d'émetteur et celle de récepteur donne de la vigueur au dialogue. Enfin, le troisième permet de s'adapter en fonction des réactions de son interlocuteur en utilisant des «feux de circulation». Ces trois instruments feront l'objet du premier chapitre. Ils serviront à l'application des règles de prudence et des astuces présentées dans les chapitres suivants.

LE RADAR AFFECTIF

Le fondement de mon code est qu'on ne peut être en présence de quelqu'un sans attendre quelque chose. Dès que je dis «Bonjour» ou «J'appelle pour...» ou «Qu'est-ce que je peux faire pour vous?», et même lorsque je suis silencieux au cours d'une conversation, j'attends quelque chose de mon vis-à-vis. Parfois l'enjeu est important, parfois il sera anodin. Même si je ne souhaite que la présence d'un ami, mon attente sera qu'il m'écoute, ou qu'il me parle de lui, ou qu'il ne dise rien, mais je ne peux pas ne rien attendre. Le radar affectif est un instrument qui me permet d'évaluer si ce qui se passe au cours d'une conversation répond ou non à mes attentes. Son utilisation me renseigne sur la pertinence de mes propres réparties en fonction de ce que je veux. Je peux par exemple, après un bref coup d'œil sur mon radar, me sentir insatisfait de ce que j'exprime par rapport à ce que j'attends de mon interlocuteur. Au lieu de poursuivre et de créer de la confusion, je me corrige: «Oublie ce que je viens de dire, c'est mal dit,

j'essaie autrement...» Il n'est pas toujours facile de nommer son attente, elle peut être diffuse ou même agir à mon insu. L'intérêt du radar affectif est que je n'ai pas besoin d'avoir les idées claires pour savoir si je suis en voie d'obtenir ou non ce que je veux. Ce que je ressens me l'indique: j'aime ce qui se passe? Je sais que cela répond à mon attente. Je n'aime pas? Ce n'est pas ce que je souhaitais. Le ressenti ne trompe pas. Il est rapide et m'aide à m'adapter pendant un dialogue. L'attente, elle est toujours là, même si j'ai quelquefois l'impression de ne rien vouloir de particulier. Elle change continuellement au cours d'une conversation. Par exemple, je peux souhaiter d'abord que l'autre accepte de me rencontrer, ensuite qu'il m'écoute, puis qu'il réagisse à ce que je dis ou qu'il cesse de faire de l'obstruction et ainsi de suite.

Dans l'exemple du vendeur importun cité plus haut, le radar affectif m'indiquait la voie à suivre. En disant «— Non merci, je ne suis pas intéressé», mon attente était qu'il parte. Il persiste, mais l'écho radar est sans équivoque: «Je n'aime pas ça.» Cette fois, le procédé est efficace: «— Non merci!» [Je ferme la porte.] Ce n'était pas très gentil, mais j'ai obtenu ce que je voulais en quelques secondes, à moins qu'il sonne de nouveau, mais là je ne prédis rien de bon concernant l'«harmonie d'un duo». C'était facile parce que j'étais chez moi, j'avais la main sur la porte et je n'avais aucune obligation face à ce visiteur. Ce sera plus difficile lorsque la route sera choisie par mon patron, ma conjointe, mon fils ado, mon client ou tante Émilie. Nous y reviendrons.

J'ai souvent entendu d'une personne qu'elle n'attendait rien de son vis-à-vis. Il m'a suffi d'imaginer quelques répliques que je présumais insatisfaisantes pour elle dans l'exemple qu'elle m'apportait pour que cette personne reconnaisse une attente. S'il persistait le moindre doute à ce sujet, je devrais revoir complètement mon code. Mon a priori est qu'on ne peut pas ne rien attendre d'un interlocuteur à chaque instant du dialogue. Pour trouver une exception, il faudrait que mon radar affectif m'indique une sensation agréable, peu importe ce que je dis ou quelle que soit la réaction de l'autre, y compris l'absence de réponse, le mépris à mon endroit, son départ subit, etc. Et même dans ces cas extrêmes, on pourrait encore se demander à quelle attente cela correspond. Si je suis capable de dire que j'aime ou que je n'aime pas ce que j'entends, ou ce que je vois, si je peux imaginer une réplique préférable à une autre, c'est qu'une attente est à l'origine de ma répartie. Et le plus intéressant lorsqu'on souhaite un duo

harmonieux est que je n'ai pas besoin de mettre des mots sur mon attente pour savoir qu'elle est bien présente. Le radar agit avant même que l'on pense à quoi que ce soit. L'expérience montre qu'il est peu utilisé dans le feu de l'action, on est trop pris par l'argumentation pour porter attention au ressenti. Pourtant, il fournit une information qui permet de maintenir l'harmonie malgré les difficultés rencontrées.

Cet instrument est particulièrement efficace lorsque je m'intéresse à la réplique immédiate de mon compagnon de route comme on le verra plus loin: j'aime ou je n'aime pas ce qu'il dit, le ton sur lequel il répond, la façon dont il me regarde, etc. À chaque instant d'une conversation, je peux prendre l'habitude de jeter un coup d'œil sur ce radar pour constater que j'aime ou que je n'aime pas l'effet de mes réparties.

Ce qui précède n'est qu'une entrée en matière pour souligner l'importance de l'attente sous-jacente à toute intervention au cours d'un dialogue. L'utilisation du radar affectif sera illustrée tout au long de ce livre. Mais avant de poursuivre, j'introduis une comparaison avec la conduite automobile. Elle offre plusieurs similitudes avec ce qu'on observe sur la route de la communication. Il y a toutes sortes de véhicules sur le réseau routier: berlines, voitures sport, grosses voitures, camions-remorques, motocyclettes ou bicyclettes... Les uns préfèrent la fiabilité, la sécurité, le ronronnement silencieux, d'autres, l'éclat, le look, le vrombissement du moteur. Je ne choisis pas la personnalité de mes interlocuteurs. Je dois parfois suivre la charrette de foin sur un chemin de campagne ou accélérer pour m'éloigner d'un mastodonte qui me colle aux fesses. Et il y a des règles à respecter lorsqu'il s'agit de tenir sa distance, de dépasser, de ralentir dans une courbe, d'adapter sa conduite aux conditions atmosphériques, etc. Les règles de prudence et les astuces que je présenterai dans les prochains chapitres donneront l'équivalent sur la route de la communication. L'utilisation du radar affectif servira à les appliquer.

Une particularité de ce radar affectif, il est très sensible au non verbal. À l'image des bruits de moteur qui révèlent le bon ou le mauvais fonctionnement d'une voiture, une mimique, un ton de voix, un geste de protestation ou, à l'inverse, un sourire, l'éclat d'un regard, un geste d'approbation indiquent si j'obtiens ou non ce que j'attends de mon interlocuteur. Une personne peut dire «oui» à une proposition, mais l'hésitation m'invite à dire: «Tu ne sembles pas convaincue...» Le duo sera plus harmonieux si on prend en considération le non verbal. Un

communicateur averti apprend à percevoir la gestuelle d'un interlocuteur satisfait ou les bruits insolites et les changements subtils qui sont autant d'invitations à s'adapter.

L'ALTERNATEUR

Toujours selon la métaphore de la voiture, l'alternateur désigne le deuxième instrument pour bien communiquer. Alternier, au cours d'un dialogue, consiste à passer régulièrement de la position d'émetteur à celle de récepteur et vice versa. Pour fonctionner, un véhicule a besoin d'énergie électrique. Dès qu'il est en marche, l'alternateur fournit cette énergie et recharge continuellement la batterie. Ce serait une avancée extraordinaire dans l'histoire de l'humanité si l'évolution nous avait donné l'habitude d'activer de façon naturelle notre alternateur sur la route de la communication. Ce n'est pas le cas, mais il est possible de le faire délibérément. L'usage de cet instrument rend le dialogue plus vivant et plus sécuritaire.

L'image de l'alternateur est intéressante pour symboliser l'énergie qu'elle produit. En revanche, comme l'appareil fonctionne automatiquement, sans intervention du conducteur, l'analogie laisse à désirer. Une autre comparaison sera plus évocatrice, toujours inspirée de la conduite automobile. De la même façon que, au volant d'une voiture, on passe régulièrement de l'accélérateur au frein et vice versa, sur la route de la communication, j'appuie sur l'accélérateur lorsque j'exprime mon point de vue, c'est la position d'émetteur, et je freine lorsque je m'intéresse à ce que vit mon compagnon de route, j'occupe alors la position de récepteur. Au cours d'une conversation, on évite de parler en même temps. C'est même imposé si on utilise un émetteur radio (CB) qui oblige chacun à attendre que l'autre ait terminé avant d'inverser la direction de la communication. Par contre, le silence pendant qu'un interlocuteur parle ne signifie pas que l'on adopte la position de récepteur. On peut écouter distraitement tout en préparant la suite d'une argumentation. On devient récepteur uniquement lorsqu'on porte attention à son vis-à-vis, l'attente étant qu'il s'exprime. Dans une communication harmonieuse, on passe régulièrement de l'accélérateur au frein et du frein à l'accélérateur. L'examen de plusieurs dialogues montre que les sorties de route sont

fréquentes si l'un des interlocuteurs s'emballe dans un monologue ou si l'on est toujours sur le frein, ne donnant aucune réaction personnelle.

J'occupe la position d'émetteur lorsque je dis ce que je vois, ce que je pense, ce que je ressens ou ce que je veux. Je parle aussi avec mon corps: un hochement de tête pour approuver ou manifester un désaccord, les bras en l'air pour exprimer mon impatience, un débit plus rapide pour traduire l'excitation, toutes sortes de bruits pour accentuer ma pensée ou réagir aux réparties de l'autre. J'appuie sur l'accélérateur chaque fois que je donne mon point de vue, verbalement ou non verbalement. Habituellement, le mouvement corporel aide à comprendre les messages. Je dis «D'accord» et le ton indique l'enthousiasme. Il arrive aussi que mon comportement soit en contradiction avec mes paroles. J'affirme que tout va bien, mais le moteur a des ratés. L'interlocuteur se demandera s'il doit entendre les mots ou se fier à la tonalité de ma voix: «Ça va? – Oui. – Tu es sûr que ça va? – Non.»

Je suis récepteur lorsque je m'intéresse à l'autre. Je peux l'écouter en silence: l'absence de parole et le non verbal indiquent que j'appuie sur le frein. Je peux aussi faire des phrases pour inviter l'autre à parler, à réagir, à s'exprimer. Pour freiner, il faut que je sois centré sur lui. Le simple fait de me taire lorsque mon vis-à-vis intervient ne suffit pas. Disons que j'ai alors le pied entre le frein et l'accélérateur. Par exemple, il exprime un doute, je m'interromps pour ne pas parler en même temps que lui, mais souvent c'est pour mieux accélérer tout de suite après sans tenir compte de sa réaction. Je deviendrai récepteur si je m'intéresse au doute qu'il vient d'exprimer, en disant par exemple: «Qu'est-ce qui te préoccupe?»

La conversation qui suit illustre le mauvais fonctionnement d'un alternateur sur la route de la communication. Motus intervient avec son voisin sans jamais appuyer sur l'accélérateur. Il est exclusivement récepteur. Pour sa part, le voisin sera émetteur dans chacune de ses réparties. Il cessera de parler lorsque Motus prendra la parole, mais sans jamais s'intéresser au point de vue de son interlocuteur. Il sera simplement stimulé pour repartir, poursuivant son solo. C'est le voisin qui commence la conversation, Motus se contente de le suivre sur sa route.

— Regarde ce dégât. Les enfants d'en face ont encore piétiné ma platebande de fleurs.

— Hum, hum.

- Ils n'ont aucune discipline.
- Qu'est-ce que tu veux dire?
- Je les ai avertis à plusieurs reprises, mais c'est comme si je n'avais rien dit. J'en ai même parlé à Jérôme, leur père.
- Tu penses que les enfants n'écoutent pas...
- Je te le dis, ils n'ont aucune discipline.
- Tu dis que tu en as parlé à leur père?
- Oui. J'ai été poli, mais, la prochaine fois, je vais lui dire ma façon de penser.
- J'essaie de t'imaginer en face de Jérôme. Qu'est-ce que tu vas lui dire?
- Je ne sais pas, mais il va y goûter.
- Il va y goûter...
- Ouais. Je ne me fâche pas souvent, mais quand je me décide...
- C'est quoi ta relation avec Jérôme?
- Je ne le connais pas bien, mais j'ai l'impression qu'il est de cette nouvelle génération de parents «laisser-faire». Ils sont incapables de contrôler leurs enfants.
- Tu n'espères pas grand-chose d'un affrontement...
- Non. C'est intolérable! C'est la troisième fois que cela arrive depuis le début de l'été.
- Qu'est-ce que tu vas faire pour les fleurs piétinées?
- Elles sont bonnes à jeter. Regarde mes iris, les racines sont brisées.
- Vas-tu en acheter d'autres?
- Non, la saison est trop avancée.

Dans tout ce dialogue, Motus a parlé, mais il n'a rien dit de lui: il n'a jamais occupé la position d'émetteur. On ne sait rien de ce qu'il pense de l'incident, ni des enfants, ni de leur père, ni de l'idée d'affronter celui-ci, ni même s'il sympathise au malheur de son voisin. Les paroles de Motus illustrent différents procédés de réception. Je les expliquerai dans le prochain chapitre. De son côté, le voisin est toujours émetteur. Il ne sollicite jamais le point de vue de Motus, aucune question, aucune invitation à réagir, il n'occupe jamais la position de récepteur. Le fait de ne pas alterner,

d'être trop longtemps émetteur ou trop longtemps récepteur ne respecte pas les règles d'une conduite prudente. Ici, cela est sans conséquence. Motus semble avoir accepté de bon gré de suivre la route de son voisin qui avait le goût de chialer un peu. Celui-ci obtient probablement le soutien qu'il recherchait, puisque Motus l'écoute et l'aide à s'exprimer. Dans une situation où les enjeux seraient plus importants, l'harmonie du duo pourrait être compromise.

Retenons que, dans toute communication, il y a deux positions de base, symbolisées par l'accélérateur et par le frein. Je suis émetteur lorsque j'exprime mon point de vue, je suis récepteur lorsque je m'intéresse au point de vue de mon interlocuteur. On peut parfois être complètement absent, ni émetteur ni récepteur, mais alors il ne s'agit plus de communication. J'indiquerai plus loin comment utiliser l'alternateur pour bien tenir la route et éviter les accidents.

LES FEUX DE CIRCULATION

J'ai commencé plus haut à décrire la route de la communication en disant qu'on ne peut pas ne rien souhaiter au cours d'une conversation: il y a toujours une attente, non seulement concernant l'issue du dialogue, mais derrière chaque répartie. Le radar affectif indique si la réplique est en accord avec l'attente du moment. Mais encore faut-il le diriger consciemment vers le comportement verbal ou non verbal de son compagnon, avoir dans sa ligne de mire l'effet produit par ce que l'on dit ou ne dit pas. C'est le but du troisième instrument qui consiste à activer des feux de circulation. Lorsqu'on est au volant d'une voiture, ils sont très visibles. Si je connais bien mon chemin, je peux les compter dans ma tête. Parfois je m'en sers comme points de repère: «Au troisième feu, je tourne à droite...» Même si je circule sur une route peu connue, je vois de loin les feux de circulation et j'ai le temps de prendre une décision. Si c'est vert depuis longtemps, je m'attends à un changement. Si ça passe au jaune, j'évalue si je dois freiner ou continuer. Mais le plus important est de ne jamais brûler un feu rouge.

Dans une conversation, c'est plus compliqué. Les feux de circulation ne sont pas matériels. C'est moi qui dois les activer par la pensée. En pratique, la plupart des gens ne s'en occupent pas, ils font comme si la voie était toujours libre. Ils considèrent qu'ils ont des feux jaunes ou verts pour

continuer à exprimer leur point de vue. Même une objection est perçue comme une invitation à argumenter davantage. La conséquence est qu'il y a plein de sorties de route et souvent de graves accidents.

Après le radar affectif et l'alternateur, les feux de circulation complètent l'équipement de base dont j'ai besoin pour créer un duo harmonieux. Ils servent à évaluer l'effet de mes réparties au cours d'un dialogue. J'imagine que mon interlocuteur s'illumine, passant au vert ou au rouge selon que j'aime (vert) ou que je n'aime pas (rouge) ce que je vois ou entends à la suite de ce que je viens de dire. Le jaune correspond à un sentiment intermédiaire: pas vraiment satisfait, mais rien qui me déplaît vraiment, de sorte que je peux continuer sur mon élan. Je rappelle qu'il y a toujours une attente: je ne peux interagir avec une autre personne sans espérer implicitement ou explicitement quelque chose après chacune de mes réparties. Les feux de circulation consistent à diriger mon radar affectif vers le comportement verbal ou non verbal de mon vis-à-vis pendant que je m'exprime. Il ne suffit pas de noter ce que je ressens. Je dois rattacher mon sentiment aux répliques immédiates de mon interlocuteur. Je pourrais, par exemple, me sentir bien dans ma bulle intérieure, heureux de pouvoir parler librement, de trouver les mots qu'il faut ou de progresser dans une argumentation, sans orienter mon radar vers les réactions de mon partenaire, sans même le regarder parfois. Je branche les feux de circulation lorsque je sors de ma bulle, pour porter attention aux répliques verbales et non verbales de mon vis-à-vis. Je m'impose une sorte de distraction continue, ayant un œil sur mon compagnon de route. L'écho radar me permet alors de déterminer sur-le-champ la couleur des feux de circulation. Si je m'en donne la peine, je peux toujours noter que j'aime ou que je n'aime pas la réplique verbale ou non verbale de l'interlocuteur. Et c'est instantané. Le ressenti est beaucoup plus rapide que la pensée. Dix millisecondes suffisent pour obtenir un signal émotionnel, alors qu'il faut plusieurs secondes pour interpréter ce qui se passe. Le radar affectif est toujours actif, mais il m'appartient d'y jeter un coup d'œil ou de l'ignorer. Les prochains chapitres préciseront l'utilisation de cet instrument, mais voici d'abord une illustration.

Dans le dialogue qui suit, Cloé, une adolescente de 16 ans, veut partir en voyage avec des amies. En me mettant dans sa peau, j'imagine pour chacune de ses réparties trois répliques de sa mère. J'indique la couleur qu'on pourrait donner à chacune, en fonction des attentes de Cloé: vert si ça

lui plaît, jaune si c'est passable et rouge si elle n'aime pas du tout la réaction. Attention! Un autre observateur pourra voir des couleurs différentes de celles que je lui attribuerai, car le radar affectif fonctionne de façon subjective: ce sont les attentes que j'attribue à l'adolescente qui déterminent la couleur que je donne aux paroles de la mère. Elles pourraient varier pour une «Cloé» qui aurait d'autres attentes que celles que j'imagine. Pour les fins de l'exercice, je retiens chaque feu rouge dans la poursuite du dialogue. On assistera alors à une sortie de route que mon code de la communication aurait pu éviter.

— Maman, Léa et Sonia vont à Mont-Tremblant en fin de semaine. Je veux y aller avec elles. Elles m'ont invitée. On va coucher chez la tante de Sonia. Il y a de la place pour trois.

— *D'accord, Cloé, mais je veux que vous soyez prudentes.* (Vert)

— *Il va pleuvoir en fin de semaine, ce n'est pas un bon temps.*
(Jaune)

— Non, Cloé, en fin de semaine, c'est l'anniversaire de grand-maman. Elle vient dîner dimanche et elle sera déçue si tu n'es pas là. (Rouge)

— Maman, c'est une occasion unique. Je n'ai jamais vu Mont-Tremblant. Il paraît que c'est superbe.

— *Bon, d'accord, mais à une condition: avant de partir, tu vas aller chez grand-maman pour lui souhaiter bon anniversaire.* (Vert)

— *Tes copines, comment s'y rendent-elles?* (Jaune)

— Tu auras bien d'autres occasions. D'ailleurs, je n'aime pas te voir partir avec Sonia. Je trouve qu'elle manque de jugement, parfois. (Rouge)

— Tu n'es pas juste! Tu critiques toujours mes amis. Moi aussi, je pourrais en parler de tes amis...

— *OK. Oublie ce que je viens de dire.* (Vert)

— *Bon, bon, d'accord, je ne veux pas dire que tu dois cesser d'être amie avec Sonia.* (Jaune)

— Cloé, ne sois pas impertinente. Je suis ta mère et tu ne dois pas me parler sur ce ton. (Rouge)

Ce n'est pas difficile de voir les feux rouges pour Cloé, lorsqu'on connaît son objectif pour les deux premières réparties: avoir la permission

de partir. Mais on constate que, dès la troisième réplique, l'attente est différente. J'ai supposé qu'elle souhaitait que sa mère se rétracte, mais cette bifurcation ne l'aide pas à obtenir sa permission. Si elle s'arrêtait aux feux rouges qu'elle obtient, elle pourrait trouver les moyens de progresser sur la route principale. Avec un peu d'entraînement, on devient habile à colorer l'effet que l'on produit chez l'autre. Pour le vert et le jaune, c'est moins tranché, mais cela est secondaire. Dans les deux cas, on peut continuer sans danger. Le jaune est une invitation à la prudence. Mais le rouge est à prendre au sérieux, si on veut un duo harmonieux. S'entraîner à voir en vert, en jaune ou en rouge les répliques de son interlocuteur est un excellent exercice.

Revenons au dialogue entre Cloé et sa mère. Il se passe ici ce que j'ai observé dans bien des conversations: on ne peut déterminer si l'échec est dû aux maladroites de Cloé ou à l'intransigeance de sa mère. Cloé ne peut savoir d'avance s'il est possible d'obtenir la permission souhaitée. Le vendeur cité plus haut était dans la même situation. Le code de la communication ne produit pas de miracles, il ne vise pas à manipuler son interlocuteur pour le forcer à faire ce qu'on veut. Au contraire, une telle attitude suscite la méfiance et compromet l'harmonie d'un duo. Je ne peux nier que plusieurs personnes obtiennent ce qu'elles veulent en donnant de fausses informations. Je le sais pour m'être fait souvent tromper par des demi-vérités ou des mensonges. Je considère pourtant que cette procédure ne convient pas lorsqu'on souhaite une relation harmonieuse.

Est-ce que Cloé aurait pu être efficace en utilisant mon code de la communication? Nous ne le saurons jamais. Mais je suis persuadé d'une chose. Si elle avait tenu compte des feux rouges et si elle avait appliqué mes règles de prudence, elle aurait mis toutes les chances de son côté. Mais avant d'y arriver, il me reste un bout de chemin à parcourir. Une note d'abord sur la diversité culturelle des codes de communication.

VARIÉTÉ CULTURELLE

Une anecdote. Au retour d'une mission diplomatique dans un pays dont il connaissait mal la culture, un de mes amis me disait: «Il m'a fallu plusieurs jours avant de comprendre que, dans ce pays, lorsqu'on donne une heure pour un rendez-vous, il ne s'agit pas du moment précis de la rencontre, mais uniquement du début d'une période durant laquelle on prévoit se rencontrer.

Si la personne se présente à 10 heures 50 après avoir pris rendez-vous pour 10 heures, elle n'est pas en retard. Elle le serait, par exemple, à compter de 11 heures.»

Chaque région, chaque classe sociale, chaque sous-groupe a son code particulier. De plus, les habitudes personnelles reflètent l'influence de l'environnement dans lequel il a appris à communiquer, de l'éducation reçue, des conventions sociales, des normes de politesse, etc. La conversation peut s'avérer difficile lorsque les interlocuteurs ont des codes contradictoires.

Je deviens maintenant le confident d'une étudiante asiatique.

— Je ne sais plus quoi faire. Le professeur veut que je sois impolie avec lui.

— Je ne comprends pas. Qu'est-ce qu'il t'a dit?

— Il m'a dit de le regarder quand on se parle.

— Et pour toi, c'est impoli de regarder un professeur?

— Oui, dans mon pays, on baisse les yeux en signe de respect.

— Ah. Je saisis. C'est très curieux parce que, ici, c'est le contraire. On considère que si on ne regarde pas la personne avec qui on parle, c'est un manque d'ouverture.

— J'ai appris cela et je commence à le faire avec toi. Mais, lui, c'est un professeur!

— Dans notre pays, un professeur n'est pas tellement différent, sous cet aspect.

— Comme c'est étrange...

Il est assez facile de comprendre l'influence de la culture sur le code de communication, mais quand on y regarde de près, on trouve à l'intérieur d'une même culture une grande diversité. Les habitudes reflètent le climat familial ou social dans lequel on a vécu. Il n'est pas le même en situation d'urgence ou en balade touristique. Des événements particuliers sont parfois déterminants: «On ne parle pas de corde dans la maison d'un pendu.» Tout cela affecte les rapports entre deux personnes. Évidemment, le caractère de chacun est un élément majeur: on peut être spontanément timide, inquiet de l'image que l'on projette ou sûr de soi, habitué à s'affirmer, etc. Bien des

accrochages ou des sorties de route se produisent parce qu'on ignore cette diversité. Heureusement, mon code de la communication peut s'adapter à cette diversité.

CHAPITRE 2

LA CIRCULATION

Le chapitre précédent a établi le fondement de mon *Petit code de la communication*: on ne peut pas ne rien attendre de son interlocuteur au cours d'un dialogue. Dès que deux personnes se rencontrent, elles sont engagées sur la route de la communication. La destination a été proposée par celle qui en a pris l'initiative. Si l'autre accepte de cheminer sur cette route, le duo se poursuit. Chacune dispose d'un radar affectif: on aime ou on n'aime pas ce qui se passe pendant la rencontre et on s'adapte au besoin. L'emploi d'un alternateur assure un équilibre entre les positions d'émetteur et de récepteur. Enfin, on active des feux de circulation en dirigeant son radar sur la réaction de l'interlocuteur après chaque répartie: le vert, le jaune et le rouge indiquent si la réplique est compatible ou pas avec ce qu'on souhaite. La sécurité sur la route, même si on a une conduite exceptionnelle, dépend en bonne partie des autres conducteurs. On est souvent à la merci d'un chauffard. On sera menacé par des maniaques de vitesse, on se trouvera côte à côte avec une voiture qui tente de doubler dans une zone interdite, on sera peut-être victime de la rage au volant et ainsi de suite. Le *Petit code de la communication* ne supprime pas ces obstacles, mais il aide à y faire face. Je précise dans ce chapitre l'utilisation de l'alternateur, du radar affectif et des feux de circulation. Pour bien circuler sur la route de la communication, des procédés éprouvés facilitent la maîtrise de ces trois opérations: avancer, surveiller et freiner.

AVANCER

Avancer, sur la route de la communication, ressemble au fait d'appuyer sur l'accélérateur lorsqu'on est au volant d'une voiture. On est émetteur lorsqu'on donne son point de vue dans la conversation. Il ne suffit pas de parler. Dans l'échange entre deux voisins cité plus haut, on a vu que Motus parlait sans rien dire de personnel: il était uniquement récepteur. Dans les observations qui sont à l'origine de ce code, j'ai constaté une grande

diversité dans les procédés lorsqu'on est émetteur. Au volant d'une voiture, il y a bien des façons d'accélérer: on peut y aller rondement, appuyer progressivement, peser très lentement pour éviter de s'enliser, écraser pour dépasser, respecter ou non les limites de vitesse, et ainsi de suite. Au cours d'un dialogue, je peux varier les modalités et trouver celle qui convient à chaque situation. Le fait de connaître plusieurs manœuvres est particulièrement utile dans les tournants difficiles ou lorsque la chaussée est mauvaise. Souvent, c'est en jouant sur l'accélérateur que je peux me sortir d'une mauvaise passe. Je présente ici quelques procédés qui me permettent de progresser sur la route de la communication. J'en donne des exemples avant de les expliquer.

Suivons Claudia, directrice d'un service dans une entreprise. Un de ses subalternes, Martin, a l'habitude de faire appel directement au personnel d'un autre service pour effectuer certaines tâches. Cela est permis, mais chaque fois on doit remplir un formulaire qui précise le temps requis pour le travail demandé. Ce formulaire doit être soumis pour approbation au patron de l'employé sollicité. Martin ne respecte pas la procédure. On l'a souvent averti de cesser cette pratique. Claudia l'a convoqué pour traiter de la question. Après chaque intervention, les lettres É ou R indiquent la position d'émetteur ou de récepteur.

Dans le dialogue qui suit, Claudia utilise les instruments de base. Elle active l'alternateur, s'appliquant à varier les positions de récepteur et d'émetteur. Elle dirige son radar affectif sur le comportement de Martin, pour évaluer si les feux de circulation virent au vert, au jaune ou au rouge. Les couleurs indiquent la compatibilité avec ce qu'elle souhaite entendre. Je rappelle qu'un observateur pourrait attribuer à Claudia d'autres attentes et donner des couleurs différentes aux répliques de Martin.

- Bonjour, Martin, assieds-toi. (É) Comment vas-tu? (R)
- Je vais bien. (Vert)
- Je voulais te voir pour parler de ta façon de procéder lorsque tu travailles avec un autre service. (É)
- Hum, hum. (Jaune)
- Tu sais peut-être pourquoi je veux en parler? (R)
- [Avec un sourire:] Peut-être. (Jaune)

— Martin, je t’ai déjà demandé plusieurs fois de respecter la procédure administrative. On m’a dit que tu as encore fait appel à Simon sans passer par son patron. (É)

— C’est idiot! Ce dont j’avais besoin exigeait tout au plus une heure de travail. Il en aurait fallu presque autant pour remplir toute la paperasse! (Rouge)

— Tu trouves ça idiot... (R) Moi, je considère que c’est une question de saine gestion. Le temps que Simon consacre à ton projet doit être facturé à notre service et son patron utilise ce formulaire pour gérer son budget. (É)

— Parlons-en de saine gestion... Il y a plus d’un mois, j’ai demandé à ce service des statistiques pour un dossier dont je m’occupe et je n’ai encore rien reçu. (Rouge)

— Martin, as-tu entendu ce que je viens de te dire? (R)

— Oui, tu veux que je perde mon temps à remplir de la paperasse. (Jaune)

— Ça, c’est ce que tu veux bien entendre. Ce que j’ai dit, c’est que nous avons besoin des formulaires pour gérer nos budgets. (É)

— Ouais, ouais, j’ai compris. Mais je considère quand même que c’est du temps perdu. De toute façon, ils n’ont rien à faire dans ce service. Quand je suis allé à son bureau, Simon était en train de lire son journal. (Rouge)

— Tu considères que c’est du temps perdu... (R)

— Je suis certain que si on comptait tout le temps que l’on prend pour la paperasse inutile, on verrait que cela coûte cher de taponner pour savoir qui paye quoi. (Rouge)

— [Avec humour:] Je constate que, si tu étais gestionnaire, tu pourrais faire de grandes réformes, mais pour l’instant ce n’est pas le cas. Écoute, je n’ai pas l’intention de discuter de notre façon de gérer et je ne te demande même pas de l’approuver, mais j’ai besoin que tu respectes les procédures pour maintenir de bonnes relations avec ce service. (É)

— Bon, d’accord. (Vert) [Avec un sourire malicieux:] La prochaine fois, j’essaierai de ne pas me faire prendre. (Rouge)

— Dois-je comprendre que tu vas continuer à être délinquant? (R)

— Non, non, c’était une blague. (Jaune)

— Martin, j’ai un conseil à te donner. Actuellement, tu te sens très sûr de toi et nous avons appris à bien fonctionner ensemble malgré ton

caractère délinquant, mais j'ai atteint mes limites. Je te suggère d'être prudent si tu veux protéger ton avenir dans la compagnie. (É)

— Bon, ça va, j'ai compris. Cela ne se reproduira pas, je te le promets. (Vert)

Dans ce dialogue, Claudia utilise plusieurs des procédés que je retiens pour avancer sur la route de la communication. Avant de les expliquer, quelques remarques. Ma liste en est une parmi d'autres. J'ai choisi ceux-ci parce qu'ils sont faciles à utiliser et suffisent à varier la façon d'occuper la position d'émetteur. Aucun n'est meilleur ou moins bon qu'un autre. Je considère cette liste comme une boîte à outils. On prend un marteau pour planter un clou ou un tournevis pour enfoncer une vis. Au cours d'une conversation, on utilise ce qui semble approprié en fonction de son attente. Mais si l'effet souhaité ne se produit pas, il y a intérêt à varier. Claudia n'aurait probablement pas atteint son objectif si elle s'était limitée à exiger de Martin qu'il modifie son comportement, puisqu'il est récidiviste, sûr de lui et ne sent pas que son avenir est menacé dans l'entreprise. C'est la couleur des feux de circulation qui indique si le procédé est efficace. Si l'un ne produit pas l'effet voulu, on essaie autrement: il y a un tournevis pour têtes carrées et un autre pour têtes étoilées. L'intérêt du répertoire est qu'il permet de varier sa façon d'avancer pour tenir compte de toutes les situations que l'on rencontre. Voici donc la présentation de quelques procédés d'émetteur. Claudia les a presque tous utilisés.

La boîte à outils

Description: Je communique à l'interlocuteur des faits, sans aucun jugement de valeur, ce que j'ai vu ou entendu, ou ce que j'ai lu sur une question dont nous parlons. Claudia: «— On m'a dit que tu as encore fait appel à Simon sans passer par son patron.»

Autre exemple:

— [Au téléphone] Service à la clientèle, que puis-je faire pour vous?

— Bonjour. J'appelle au sujet de la livraison de mes meubles. Sur ma facture, c'est écrit qu'ils seront livrés le 5 mars. C'est aujourd'hui le 5 mars, il est près de 17 heures et je n'ai rien reçu. C'est la facture numéro 4679.

Argument: Je donne mon point de vue en affirmant ce que je pense, ce que je veux ou ce que je ressens, parfois sous forme d'opinion ou d'interprétation. Claudia: «— J'ai besoin que tu respectes les procédures pour maintenir de bonnes relations avec ce service.»

Autre exemple:

— Pourquoi se compliquer la vie avec un code de la communication? Communiquer, cela s'apprend naturellement.

— On apprend aussi à se faire mal, à s'engueuler et à tout bousiller sans savoir pourquoi.

— Moi, si quelqu'un m'emmerde, je l'envoie promener.

— C'est une option, mais parfois le prix est élevé. Je n'exclus pas de tout foutre en l'air si la relation ne t'intéresse pas, mais ce n'est certainement pas la façon de jouer en duo.

Proposition: Je suggère quelque chose ou je donne un conseil. Claudia: «— Je te suggère d'être prudent si tu veux protéger ton avenir dans la compagnie.»

Autre exemple:

— Cette année, nous pourrions prendre ensemble nos deux semaines de vacances.

— D'accord. Je propose que nous allions à la mer. Ça fait si longtemps qu'on en parle. Qu'en dis-tu?

Autre exemple avec la proposition-conseil:

— On s'est encore chicanés, mon mari et moi. Cette fois, il a été violent. Il ne m'a pas frappée, mais j'ai peur.

— Tu pourrais agir avant qu'il passe aux actes.

— Oui, mais je ne sais pas quoi faire.

— Peut-être qu'un conseiller conjugal pourrait vous aider à régler vos problèmes.

— Non. De toute façon, c'est fini entre nous. Il est trop tard pour consulter.

— Dans ce cas, je te conseille de voir un avocat le plus tôt possible.

Feed-back: Je réagis personnellement, positivement ou négativement, au comportement de mon interlocuteur. Claudia: «— Actuellement, tu te sens très sûr de toi et nous avons appris à bien fonctionner ensemble malgré ton caractère délinquant...»

Autre exemple:

— Lucie, je n'aime pas ta façon de conduire.

— Qu'est-ce qu'il y a?

— Tu colles de trop près. Si l'autre arrête brusquement, tu n'auras pas le temps de freiner.

Soutien: Je réconforte mon interlocuteur, je l'encourage ou j'essaie de le rassurer.

Exemple:

— Je n'y arriverai jamais, c'est la cinquième entrevue que je passe et on m'a encore refusé.

— Ne te décourage pas. Rappelle-toi ce que le conseiller t'a dit. Dans ton domaine, il faut prévoir une dizaine de demandes avant de trouver un emploi.

Voilà pour la liste que j'ai retenue dans ma boîte à outils. Je répète qu'elle est très sommaire. Je suis persuadé que si chacun s'en donnait la peine, il pourrait sélectionner des phrases qu'il utilise souvent dans ses conversations pour formuler ses propres catégories. Je considère que, lorsqu'on est émetteur, le plus important est de varier les procédés. Aucun n'est efficace à tout coup. J'en essaie un, je vois l'effet et, si c'est un feu rouge, je tente autre chose plutôt que de me répéter. Pour ça, je dois diriger mon radar affectif sur les répliques de mon interlocuteur et surveiller les feux de circulation. Voici un exemple de variété des procédés utilisés par l'émetteur.

— Pascal, tu es trop dur avec nos employés. (*feed-back*)

— Pas du tout, je suis exigeant et ils doivent comprendre que je ne tolère pas l'incompétence... (Rouge)

— Je suis d'accord pour maintenir une discipline (*argument*), mais lorsque j'entends des mots comme «tête de linotte», «idiot», «stupide» (*description*), je doute que ce soit très efficace... (*argument*)

— Oui, je sais que je m'emporte facilement. (Vert)

— Je te propose un truc simple. Lorsque tu vois que quelqu'un est fautif, ne réagis pas sur le coup, donne-toi le temps de te calmer. (*proposition*)

SURVEILLER

Ayant illustré mes façons d'avancer sur la route de la communication, je vais préciser comment maîtriser les feux de circulation pour rester en contact avec son interlocuteur. Pour utiliser cet instrument, il faut orienter son radar affectif vers la réplique immédiate de son vis-à-vis: vert, ça me plaît, jaune, c'est couci-couça, rouge, je n'aime pas. Il ne suffit pas de sonder son ressenti globalement, mais de le relier à l'effet que produit chaque répartie. C'est un test d'efficacité du procédé utilisé. Cela semble simple, mais, si on n'y est pas entraîné, il est difficile de porter attention à ses émotions dans le feu de l'action. C'est souvent après une sortie de route que l'on revient sur son échec pour découvrir les feux rouges que l'on a ignorés. On peut s'entraîner à les repérer pendant des dialogues sans problème. Si l'usage du radar affectif pour activer des feux de circulation devient une habitude, on le fera spontanément dans les moments difficiles. On avance sur un feu vert ou jaune, mais on s'arrête au feu rouge. Parfois, il suffit d'un temps de silence pour s'adapter, ou mieux d'un petit coup de frein pour comprendre la réaction de son interlocuteur. C'est ce que faisait Claudia dans le dialogue cité plus haut: «— Tu trouves ça idiot... Moi, je considère que c'est une question de saine gestion.» Un court délai permet souvent de choisir un procédé qui sera plus efficace que l'accélération qui conduirait à une sortie de route. En se demandant ce que l'autre pourrait dire ou faire qui serait vert, on peut penser à une répartie qui produira l'effet souhaité, ou constater que son attente est irréaliste. Un apprenti me confiait un jour: «Je réalise que, pour que je sois satisfait, il faudrait que mon

partenaire cesse d'être ce qu'il est! C'est un cul-de-sac. Je dois modifier mes attentes.»

Dans le dialogue qui suit, Justin cherche à convaincre sa conjointe, Nadine, de consulter un médecin au sujet de douleurs fréquentes qu'elle ressent à l'abdomen. Un schéma indique dans la colonne de gauche ce qui semble être l'attente implicite de Justin dans chacune de ses réparties. À la suite des répliques réelles de Nadine (colonne centrale), les couleurs désignent ce que le radar affectif de Justin pourrait lui attribuer. La colonne de droite contient un exemple de réplique souhaitée par Justin, ce qu'il aurait probablement aimé entendre, un feu jaune ou vert.

<p>– [Nadine vient de faire une grimace en se tenant l'abdomen.] Chérie, tu as encore tes douleurs au ventre ?</p>		
<p>Attente de Justin Qu'elle reconnaisse son inquiétude.</p>	<p>Réplique réelle de Nadine – Ce n'est pas grave, ça va passer. (Rouge)</p>	<p>Réplique souhaitée par Justin – Je sais que tu t'inquiètes... (Vert)</p>
<p>– Tu dis toujours que ce n'est pas grave, mais j'ai l'impression que c'est plus fréquent depuis deux ou trois jours.</p>		
<p>Même attente.</p>	<p>– Mais non, tu t'en fais pour rien. (Rouge)</p>	<p>– Bon, qu'est-ce qui t'inquiète ? (Vert)</p>
<p>– Je m'en fais peut-être pour rien, mais j'aimerais que tu reconnaisse que ça m'inquiète.</p>		
<p>Même attente.</p>	<p>– D'accord, qu'est-ce qui t'inquiète ? (Vert)</p>	
<p>– Je veux que tu consultes un médecin.</p>		
<p>Qu'elle accepte de consulter.</p>	<p>– Ah non ! Ça prend toujours des semaines avant d'avoir un rendez-vous et ils te font sentir que tu les déranges quand tu n'as rien de sérieux. (Rouge)</p>	<p>– D'accord, mais attendons quelques jours encore, nous verrons comment ça évolue. (Jaune)</p>
<p>– Viens, on va aller à l'urgence, ils vont t'examiner aujourd'hui.</p>		
<p>Même attente.</p>	<p>– [Avec impatience] Fous-moi la paix. Il n'en est pas question. (Rouge)</p>	<p>– D'accord, si ça peut te rassurer. (Vert)</p>

Une première étape a été prometteuse dans ce duo lorsqu'une ouverture se fait après les trois premières réparties. Justin a trouvé un argument approprié en verbalisant simplement ce qu'il souhaitait entendre de sa conjointe. En revanche, l'accélération rapide qui a suivi n'a pas eu l'effet attendu: le rouge indique que rien ne va plus pour Justin. Les règles de

prudence et les astuces, objet des prochains chapitres, préciseront comment il pourrait poursuivre. Pour l'instant, il s'agit seulement d'apprendre à circuler sur la route de la communication. Je rappelle une fois de plus la clé maîtresse de mon petit code: je ne peux rien dire, lorsque je parle à quelqu'un, sans avoir une attente. Je souhaite toujours quelque chose. Il est toujours possible d'imaginer une phrase ou un geste qui me ferait plaisir. Je reconnais que c'est difficile de s'y attarder dans le feu de l'action. Mais on peut parfois se préparer en précisant ce que l'on voudra entendre de son interlocuteur au cours d'une conversation. On peut ainsi anticiper un problème, chercher des procédés appropriés ou constater avant même la rencontre qu'une attente est irréaliste. Une personne qui s'entraînait à utiliser ce code donnait l'exemple suivant: «Lorsque j'ai saisi ce que j'attends, je le dis directement au lieu de tourner autour du pot et c'est souvent efficace.» C'est ce que Justin a fait dans la troisième réplique de son dialogue avec Nadine: «— J'aimerais que tu reconnaisse que ça m'inquiète.» Je rappelle que les attentes sont parfois très obscures et difficiles à nommer. Pour réussir un duo sans trop se compliquer la vie, les feux de circulation aident à s'adapter. Le radar affectif agit sans que l'on ait à réfléchir. Je peux savoir que je n'obtiens pas ce que je veux, même lorsque je ne sais pas ce que je veux.

Une question importante m'est souvent posée: qu'est-ce qu'une communication efficace? Certains diront que c'est lorsqu'on se fait bien comprendre, d'autres que c'est quand on s'écoute, d'autres que c'est une communication claire, directe, franche, respectueuse, empathique, simple et ainsi de suite. On s'en tient parfois à l'évaluation globale de la rencontre: a-t-on obtenu en bout de piste le résultat souhaité? Cela est trompeur. Il arrive que l'on ait obtenu satisfaction, mais ce sera au prix de compromettre la relation pour l'avenir. L'autre dira: «Je me suis fait avoir, mais on ne m'y reprendra plus.» Je propose une définition qui, pour moi, convient à toutes les situations pour lesquelles on cherche un duo harmonieux: une séquence de communication efficace est celle qui se termine par des feux verts de part et d'autre. Cela implique très souvent de modifier ses attentes en cours de route si elles s'avèrent irréalistes. Il est impossible d'avoir toujours la réplique souhaitée après chaque répartie. Personne n'a un tel pouvoir. De toute façon, rien n'oblige mon vis-à-vis à répondre à mes attentes. Il a aussi les siennes. Pour être efficace, il faut parfois travailler fort et longtemps pour s'adapter.

Le *Petit code de la communication* ne vise donc pas l'élimination du feu rouge. Au contraire, il permet de le repérer à temps pour freiner et modifier son comportement avant que la conversation dérape. Un dialogue est plein d'imprévus: les feux rouges surgissent à tout moment et le réflexe habituel est d'accélérer alors qu'il serait prudent de s'arrêter un instant. Les feux de circulation servent de test d'efficacité. Ils fournissent les indices qu'on a le feu vert ou que rien ne va plus. Mais, pour les utiliser, il faut avoir dans sa ligne de mire les répliques immédiates de son interlocuteur tout au long de la conversation. Sans en faire une obsession, on peut s'y entraîner en colorant les réactions d'un compagnon de route dans des situations anodines. Avec le temps, le jeu devient plus facile.

Avant de passer au sujet suivant, retenons que sur cette route de la communication, on peut avancer de bien des façons en accélérant chaque fois que le feu est vert ou jaune. Mais il est prudent de surveiller les feux rouges qui peuvent apparaître à tout moment. Lorsqu'on est au feu rouge, la tactique la plus simple est de freiner. Voyons comment.

FREINER

Sur la route de la communication, le frein consiste à devenir récepteur. L'importance d'écouter est reconnue et recommandée par tous les spécialistes. Je rappelle que l'alternateur est l'un des trois instruments de base, avec le radar affectif et les feux de circulation. Il permet de passer de la position d'émetteur à celle de récepteur ou inversement. Apprendre à se taire au bon moment est un bon point de départ lorsqu'on veut freiner, mais j'introduis dans mon code plusieurs façons d'être récepteur tout en parlant: c'est ce qu'on appelle l'écoute active. Dans l'exemple cité plus haut des voisins qui se penchent sur les fleurs piétinées par des enfants, Motus est intervenu, mais sans jamais occuper la position d'émetteur. Même s'il a été trop récepteur à mon goût, ses réparties illustrent la plupart des procédés pour freiner sur la route de la communication. En voici quelques-uns qui ont fait leurs preuves.

La boîte à outils

Écoute non verbale: Je manifeste non verbalement une attitude attentive, soit par un silence, soit par des sons (hum, hum, OK, oui, oui) qui traduisent

mon intérêt pour ce que l'autre dit. Motus avec son voisin (première réplique): «— Hum, hum...» Notons que le silence à lui seul ne signifie pas qu'on est dans la position de récepteur. On peut facilement se taire sans s'intéresser à l'autre, enfermé dans sa propre bulle intérieure.

Autre exemple humoristique:

- Monsieur, vous êtes bien silencieux.
- Hum, hum.
- Vous avez la réputation d'être taciturne. Silence.
- J'ai parié avec ma copine que, en vous rencontrant, j'obtiendrais au moins quatre mots de vous.
- (Émetteur): *Vous avez perdu.*

Question: J'interroge mon interlocuteur sur des faits concrets, des événements. Je l'invite, par mes questions, à donner son point de vue, à parler de lui, à dire ce qu'il ressent ou ce qu'il pense d'une situation, à réagir à une proposition, etc. Motus: «—J'essaie de t'imaginer en face de Jérôme. Qu'est-ce que tu vas lui dire?»

Autre exemple:

- Que penses-tu de ce texte?
- C'est pas mal.
- Peux-tu m'en dire un peu plus?
- Il n'y a rien qui choque.
- Quoi d'autre?

Reformulation: J'exprime en d'autres mots ce que l'interlocuteur a dit précédemment, parfois pour vérifier si j'ai bien compris. Motus a utilisé ce procédé lorsque son voisin parlait d'affronter le père des enfants au sujet de son laisser-faire: «— Tu n'espères pas grand-chose d'un affrontement...»

Autre exemple:

- [Au téléphone:] Bonjour. Vous avez appelé hier pour dire qu'il y a un chevreuil mort sur votre terrain. Je me suis informé et, dans votre région,

c'est la municipalité qui s'occupe de ces questions.

— Si je comprends bien, vous me dites que vous ne ferez rien.

Autre exemple pour une vérification:

— Je viens d'apprendre que je suis enceinte. Ce n'était vraiment pas prévu. Heureusement, aujourd'hui, ce n'est plus comme avant.

— Dois-je comprendre que tu veux te faire avorter?

Écho: Je dis ce que je perçois chez mon interlocuteur en reflétant le sentiment, parfois en accentuant un seul mot ou en reprenant ce qu'il a dit. Motus, répétant une parole de son voisin: «— Il va y goûter...»

Autre exemple:

— [En pleurant:] La vie est dure depuis que mon Georges est décédé. La maison me paraît bien vide.

— Vous vous sentez seule...

— Oui. Je ne sais pas si je vais pouvoir demeurer ici.

— La maison vous semble trop grande pour vous toute seule...

Exemple d'une accentuation:

— Enfin, j'ai eu mon augmentation. Je paye mes dettes, je fais réparer le toit et ensuite je réalise mon projet.

— Ton projet...

Autoévaluation: J'invite l'interlocuteur à s'évaluer lui-même par rapport à une situation ou à un événement. Motus, lorsque son voisin parlait du père des enfants: «— C'est quoi, ta relation avec Jérôme?»

Autre exemple:

— On me dit que je m'investis trop dans mon travail.

— Toi, qu'est-ce que tu en penses?

— Je ne sais pas...

— Est-ce que tu en souffres? Ou est-ce que d'autres en souffrent autour de toi?

Voilà quelques façons de freiner. J'ai déjà mentionné qu'on peut trouver toutes sortes de choses dans un coffre à outils. J'ai présenté celui que je traîne avec moi. Cela me suffit pour faire face à la plupart des situations que je rencontre.

Cela complète les manœuvres de base pour une circulation fluide sur la route de la communication. Avancer lorsque le feu est vert ou jaune. Utiliser son radar affectif pour surveiller si la voie est libre, si la réplique répond à son attente. Freiner pour éviter les sorties de route. Le chapitre qui suit propose cinq règles de prudence qui ont fait leurs preuves pour faciliter l'harmonie d'un duo.

CHAPITRE 3

CINQ RÈGLES DE PRUDENCE

Faisons le point: une route choisie par la personne qui prend contact. L'alternateur qui invite à passer de la position d'émetteur à celle de récepteur et vice versa, le radar affectif que l'on dirige sur les répliques de l'interlocuteur pour activer les feux de circulation, voilà l'équipement de base pour utiliser mon code de la communication. Un rappel: on ne peut pas ne rien attendre lorsqu'on est en présence d'une autre personne. Tout est en place pour introduire les règles d'une conduite prudente.

Peu de personnes aiment les règles, surtout quand ce ne sont pas les leurs. Celles que je propose ne sont pas contraignantes. Il s'agit de règles de prudence pour maintenir l'harmonie d'un duo sur la route de la communication. Elles sont le fruit de l'expérience et ne s'imposent que pour celui qui en a vérifié l'efficacité. Le but est d'éviter les sorties de route et les accidents qui se produisent lorsqu'on se perd de vue, lorsqu'on se heurte ou lorsqu'on s'engage sur des voies parallèles sans s'en rendre compte. Il faut alors prendre le temps de s'adapter, se remettre en état de continuer ou se quitter si on ne peut plus cheminer sur une même route.

RÈGLE 1: S'ADAPTER APRÈS TROIS FEUX ROUGES CONSÉCUTIFS

Sur la route de la communication, chacun peut en tout temps utiliser son radar affectif et le diriger vers les répliques de son interlocuteur pour activer des feux de circulation. Il suffit de porter attention à ce que je ressens pour savoir si ce que j'entends ou ce que je vois est conforme à mon attente. Quand c'est vert, je circule librement. Quand c'est jaune — ce qui indique une satisfaction mitigée —, je deviens plus attentif. Quand c'est rouge, il y a danger de dérapage. La première règle est de ne jamais continuer sur sa lancée lorsqu'on observe trois feux rouges d'affilée. L'expérience montre que, si l'on persiste, l'escalade est presque assurée. Celle-ci est définie par

l'apparition dans un dialogue d'un quatrième feu rouge consécutif. La prudence demande que l'on s'adapte.

Tout cela semble simple, pourtant la plupart des gens brûlent régulièrement les feux rouges sur la route de la communication. Souvent, ils ne les voient même pas. Sur le réseau routier, on ne donne pas de permis de conduire aux non-voyants. Sur la route de la communication, il n'y a aucune restriction, et les accidents sont nombreux. On ne s'en étonne pas lorsqu'on sait que les feux de circulation fonctionnent uniquement si le conducteur active son radar affectif et le dirige sur les répliques immédiates de son vis-à-vis. Les communicateurs avertis ont le réflexe de changer de position ou d'essayer un procédé différent après trois feux rouges consécutifs. Ils constatent que leur attente n'est pas réaliste et ils s'adaptent.

Lorsque, dans la position d'émetteur, on est au seuil de l'escalade, on peut toujours cesser de parler. C'est ce qu'il y a de plus simple. Une pause de quelques secondes suffit souvent pour éviter une sortie de route. On a vu dans le chapitre précédent un échantillon de procédés qui permettent de freiner, de passer de la position d'émetteur à celle de récepteur. On constate que ces procédés sont habituellement suivis d'un feu vert, à la condition bien sûr que l'intention soit de laisser l'autre s'exprimer librement. Par contre, les feux rouges ne s'allument pas uniquement lorsqu'on est émetteur. Une escalade peut même se produire quand je suis silencieux. Par exemple, je laisserai l'autre dire des choses qui me blessent ou m'irritent sans donner signe de mon malaise ou je ne dirai rien de mon désaccord tout en souhaitant que l'autre me demande mon avis. Les feux rouges s'accumulent par rapport à mon attente. On verra plus loin que la cinquième règle aide à sortir de cette impasse. Si, dans la position de récepteur, je pose des questions en souhaitant que mon interlocuteur développe sa pensée, j'obtiendrai un feu rouge s'il me donne des signes d'irritation pour me dire enfin: «Arrête de me poser des questions, je n'ai même plus le temps de penser...» L'adaptation sera facile. Sans que je modifie mon attente, il suffira de ralentir la cadence ou d'utiliser d'autres procédés d'écoute. L'interlocuteur m'invitera parfois à rebrancher mon alternateur: «Tu me poses beaucoup de questions. Mais, toi, qu'est-ce que tu penses de tout cela?»

Je propose un bref exercice pour illustrer le processus. Dans le dialogue qui suit, je suppose qu'un consultant explique à un collègue le *Petit code de la communication*, sans par contre le mettre en pratique. J'introduis un mot

(en italique) qui n'a pas de sens dans le contexte, créant de la confusion chez l'interlocuteur. Ce dialogue témoigne d'une sortie de route. Je le reprendrai ensuite en appliquant ma première règle pour une conduite prudente. Dans la séquence qui suit, on notera que toutes les répliques du consultant sont des accélérations, il ne quitte jamais la position d'émetteur. Il entre en escalade, car les feux rouges s'accumulent.

— Il y a plusieurs façons de freiner quand tu rencontres un feu rouge.

— Oui, on se tait pour se donner le temps de réfléchir. (Jaune)

— C'est un début, mais il ne suffit pas de se taire. On freine lorsqu'on se centre sur l'autre. On peut aussi pratiquer l'écoute active lorsqu'on adopte la position de *receleur*.

— Je ne comprends pas. (Rouge)

— C'est pourtant simple. Tu n'es pas obligé de te taire pour freiner. Je t'ai déjà expliqué plusieurs procédés pour inviter l'autre à s'exprimer.

— Qu'est-ce que le mot *receleur* vient faire ici? (Rouge)

— Il n'y a pas de receleur dans mon histoire. Il y a deux fonctions: émetteur et récepteur.

— Tu as dit: «Lorsqu'on occupe la position de *receleur*.» (Rouge)

— Non, tu as sûrement mal compris.

— Je ne suis pas sourd, tu as dit «receleur». C'est probablement un lapsus. (Rouge)

— Tu dis n'importe quoi.

— J'en suis certain! Si on nous avait enregistrés, tu entendrais le mot «receleur» sur la bande. (Rouge)

— Et moi, je suis convaincu du contraire.

— Tu as vraiment la tête dure. Tu parles de freiner, mais tu ne m'écoutes pas. (Rouge)

— C'est toi qui inventes n'importe quoi.

— ...

Il y a peut-être du déjà-vu dans ce genre d'escalade. Elle est courante lorsqu'on s'engage à fond dans une discussion en négligeant de freiner pour comprendre l'autre, malgré les feux rouges qui se succèdent. Ici nous

sommes rendus à six et nous pouvons penser qu'ils vont augmenter si on persiste dans cette voie. Il faut peu de choses pour qu'une conversation dérape: malentendu, interprétation non vérifiée, distraction, parole ambiguë, geste d'impatience, remarque désobligeante, désaccord ou même un simple lapsus comme dans le dialogue qui précède. Ma première règle de prudence a pour but d'éviter l'escalade. Une fois qu'on y est engagé, il est très difficile de se rattraper, car la frustration de ne pas être compris empêche l'alternateur de fonctionner. Au mieux, on se sépare au premier carrefour, quitte à se revoir plus tard. Malheureusement, on continue souvent à se parler, à s'engueuler, on se fait mal sans savoir pourquoi. Dans le prochain chapitre, je donnerai quelques trucs pour éviter l'escalade et faciliter l'application de cette première règle de prudence.

Je reprends le dialogue imaginaire qui précède en respectant cette fois mon code de la communication. J'applique en particulier la première règle: ne jamais poursuivre sur sa lancée lorsqu'on observe trois feux rouges consécutifs. J'indique en italique les moments où je freine.

— Il y a plusieurs façons de freiner quand tu rencontres un feu rouge.

— Oui, on se tait pour se donner le temps de réfléchir. (Jaune)

— C'est un début, mais il ne suffit pas de se taire. On freine lorsqu'on se centre sur l'autre. On peut aussi pratiquer l'écoute active lorsqu'on adopte la position de *receleur*.

— Je ne comprends pas. (Rouge)

— C'est pourtant simple. Tu n'es pas obligé de te taire pour freiner. Je t'ai déjà expliqué plusieurs procédés pour inviter l'autre à s'exprimer.

— Qu'est-ce que le mot *receleur* vient faire ici? (Rouge)

— Il n'y a pas de receleur dans mon histoire. Il y a deux fonctions: émetteur et récepteur.

— Tu as dit: «Lorsqu'on occupe la position de *receleur*.» (Rouge)

— [Après un temps d'arrêt et sur un ton réflexif.] Ça n'a aucun sens...

— Je le sais, mais tu as bien dit «receleur», c'est probablement un lapsus. (Jaune)

— *Tu en es sûr?*

— Oui, si on nous avait enregistrés, je suis certain que tu entendrai le mot «receleur» sur la bande sonore. (Jaune)

— C'est vraiment bizarre! Je ne sais pas si c'est un lapsus, mais je voulais dire «récepteur».

— C'est bien ce que je pensais... (Vert)

Ma première règle pour une conduite prudente — s'adapter après trois feux rouges consécutifs — semble très exigeante, mais, à l'usage, elle devient un réflexe. Il est probable d'ailleurs qu'un virtuose de la communication n'aurait pas attendu trois feux rouges avant de freiner. Le premier aurait suffi. Au lieu d'accélérer lorsque l'interlocuteur vient de dire «Je ne comprends pas», il aurait pu lui demander ce qu'il ne comprenait pas. Notons ici que la couleur rouge attribuée à la réplique du collègue montre que l'attente était «qu'il manifeste sa compréhension de ce que j'explique». La couleur aurait été verte ou jaune si l'attente avait été «qu'il m'indique s'il me suit ou non dans mon explication». La difficulté de s'arrêter augmente si on se sent remis en question. Se faire dire, par exemple, qu'on ne comprend pas peut être interprété comme un feed-back négatif, un reproche de ne pas s'exprimer clairement, etc. On accélère spontanément dans le but de corriger cette impression. Dans le dialogue qui précède, l'expression «C'est pourtant simple!» semble indiquer une certaine impatience de la part du consultant. Elle risque de renvoyer à l'autre qu'il est borné à son tour de ne pas comprendre quelque chose d'aussi simple. Dans la vie courante, on peut brûler quelques feux rouges sans trop de conséquences, mais dans une situation tendue, plus on retarde, plus il est difficile de maintenir un duo harmonieux. Que l'on freine rapidement ou que l'on tolère deux ou trois feux rouges, le plus important est de voir le signal de danger. Avec le temps, cela devient naturel. On apprend à s'adapter sans trop de secousses. J'utiliserai un autre dialogue dans lequel Marc, un jeune père de famille annonce à sa conjointe Nathalie qu'il va quitter son emploi. En activant l'alternateur, il évitera l'escalade. Il souhaite que Nathalie accepte de considérer la situation malgré son insécurité. Marc applique la première règle en faisant même un excès de zèle au début, arrêtant dès le premier feu rouge. C'était sans doute approprié en raison du caractère explosif de leur entretien.

— Nathalie, j'ai pris une décision. Je vais donner ma démission au magasin.

— NON. Ne fais pas ça. (Rouge.)

Il freine. Il regarde Nathalie en silence.

— Tu viens tout juste d’être nommé gérant et on a besoin de nos deux salaires. (Jaune)

— J’en suis conscient. Je vais me trouver autre chose. Je ne suis pas fait pour gérer un magasin.

— Tu fais très bien cela. Si tu démissionnes maintenant, tu vas te faire une mauvaise réputation. (Rouge)

Il freine.

— Comment ça?

— Tu viens d’avoir ta promotion. Si tu cherches un nouvel emploi, les gens vont prendre des références. Et on dira que tu n’es pas fiable. (Jaune)

— Je pense que tu n’as pas compris...

— Qu’est-ce que je n’ai pas compris? (Vert)

— Pour moi, les magasins, c’est fini. Fini! Fini! Fini! Je n’ai pas l’intention de passer ma vie à faire des courbettes devant des personnes qui ne sont jamais contentes. Et si j’ai une mauvaise réputation et que personne ne veut m’engager, c’est parfait! Salut! Quand j’irai dans un magasin, ce sera comme client. Et si je ne suis pas satisfait parce qu’ils n’ont plus la paire de souliers que j’ai vue la semaine dernière dans la vitrine, je vais les engueuler et ce sera au gérant de dire qu’il est désolé et tout le baratin.

— Marc, arrête ça. Tu es en colère parce que tu as eu une mauvaise journée, mais ne donne pas ta démission sur un coup de tête. (Rouge)

Il freine.

— Tu crois que c’est juste une mauvaise journée?

— Non. Je sais que tu n’es pas heureux dans ce que tu fais. (Vert)

— J’ai longuement réfléchi. Peut-être que, aujourd’hui, c’est la goutte d’eau qui fait déborder le vase. Ce n’est pas d’hier que je songe à partir. Quand on m’a proposé la gérance du magasin, j’ai pensé que ce serait mieux, mais c’est juste pire.

— Marc, je ne te demande pas de passer ta vie à vendre des chaussures, mais pense à nous. La semaine dernière, nous parlions d’avoir un autre enfant. Si tu quittes ton emploi, ce n’est pas avec mon salaire de secrétaire qu’on va y arriver. (Rouge)

Il freine. Silence.

— Tu pourrais rester un an ou deux comme gérant chez «Chaussure à son pied». Pendant ce temps-là, tu pourrais chercher autre chose qui t'intéresserait davantage, quitte à retourner aux études. Aujourd'hui, tu peux avoir une bourse, et rappelle-toi que mes parents ont offert de nous aider si tu veux finir ton baccalauréat. (Rouge)

Il freine. Silence.

— Et nous pourrions attendre deux ou trois ans avant d'avoir un deuxième enfant... (Rouge.)

Il freine. Silence.

— Marc, m'écoutes-tu? (Vert)

— J'écoute, mais je n'ai pas le goût d'entendre tes arguments pour l'instant. Je te l'ai dit, j'ai réfléchi à tout ça et ma décision est prise.

— Je n'aime pas ça, Marc. J'ai peur que tu le regrettes. (Jaune)

— Nathalie, je comprends que tu sois inquiète, mais je voudrais que tu m'écoutes, maintenant. Je vais t'expliquer ce que j'ai en tête et je veux que tu y penses d'ici la fin de semaine. Nous en reparlerons et je te promets de ne rien faire avant ça. Je vais continuer à être le gentil gérant qui doit plaire à madame Chose. (Il freine.) Est-ce que tu es prête à m'écouter?

— [Sur un ton de résignation:] OK. Je t'écoute. (Vert)

L'application de cette première règle n'a rien de magique, elle ne suffit pas à elle seule à faire un duo harmonieux. Dans la vie réelle, elle demande un effort de concentration, mais en s'habituant à alterner entre le frein et l'accélérateur, on peut éviter les escalades. Il est évident que l'application de cette règle est facilitée si les deux interlocuteurs la connaissent et l'utilisent. Mais, même si je suis le seul à m'en servir, elle a quelque chose de contagieux. Par exemple, l'autre réagit souvent en activant lui aussi l'alternateur, en raison de la détente que produit cette première règle. Dans le dialogue, on constate que Nathalie freine à son tour après une pause de Marc: «— Qu'est-ce que je n'ai pas compris?», «— Marc, m'écoutes-tu?», «— OK. Je t'écoute.» On note aussi que les feux rouges peuvent s'accumuler dans la position de récepteur. On était tout près de l'escalade lorsque Marc persistait dans son silence. C'est Nathalie qui l'a évitée en redonnant la parole à son conjoint: «— Marc, m'écoutes-tu?»

RÈGLE 2: PARTIR ENSEMBLE

Arrêter au feu rouge, c'est élémentaire, c'est facile à comprendre, sinon à mettre en pratique. Partir ensemble, c'est plus complexe. Dans plusieurs des accidents que j'ai observés sur la route de la communication, j'ai constaté qu'il y avait eu un mauvais départ. Certains font tourner le moteur pendant un temps fou avant d'embrayer. D'autres partent sur les chapeaux de roues, comme on dit, en appuyant à fond sur l'accélérateur. Pour une conduite prudente, ma deuxième règle demande de partir ensemble. Pour illustrer la difficulté, suivons Jean-Louis, le neveu de tante Émilie qui vit seule en appartement à l'âge de 86 ans. La mère de Jean-Louis, décédée l'année précédente, lui a fait jurer de s'occuper de sa tante qui n'a personne d'autre au monde. Le neveu rencontre Émilie pour la convaincre d'aller vivre dans une résidence pour personnes âgées, suivant la recommandation du médecin. Le dialogue qui suit est à l'image de ce que j'observe souvent lorsque ma deuxième règle n'est pas appliquée.

— Bonjour, tante Émilie. Comment ça va, aujourd'hui?

— Bonjour, mon garçon. Ça va.

— Vos étourdissements, est-ce que ça continue?

— J'en ai moins eu cette semaine.

— Avez-vous reçu les résultats de vos derniers examens à l'hôpital?

— Oui. [En riant:] Ils disent que je vieillis. Je n'avais pas besoin d'examens compliqués pour savoir ça...

— Votre médecin, il vous connaît depuis longtemps. Avez-vous confiance en lui?

— C'est un bon garçon. C'est le fils de Théodore. Tu sais, celui qui demeurerait près de la voie ferrée, la grosse maison blanche...

— C'est un excellent médecin, c'est le meilleur. Et lui aussi, il vous connaît bien. Il vous suit depuis près de 15 ans.

— Depuis que j'ai eu ma pneumonie. Il est très gentil. Son père aussi était charmant. Il venait souvent à la maison. Il avait un faible pour ta pauvre mère.

— Vous avez toujours été la sœur préférée de maman. Juste avant de mourir, elle m'a dit: «Jean-Louis, je veux que tu me promettes de bien

t'occuper de tante Émilie.»

— C'est vrai qu'elle m'aimait bien, ta mère. Elle n'aurait pas dû partir si jeune.

— J'ai rencontré votre ancienne voisine, Blanche du Palier. Elle vient de déménager dans un centre pour personnes âgées.

— La pauvre, c'est-y pas assez malheureux! À peine 78 ans et déjà on la chasse de chez elle. C'est son gendre qui a tout manigancé. Il ne voulait plus s'en occuper. Il y a des gens qui n'ont pas de cœur.

— Tante Émilie, vous devez vous sentir seule depuis qu'elle est partie. C'était votre meilleure amie.

— Oui, un peu. Mais, moi, j'ai un neveu qui pense à moi. Le Bon Dieu va te récompenser, Jean-Louis, de veiller sur ta vieille tante. Je te vois chaque semaine, tu fais mes courses, tu gères mes affaires.

— Vous savez, tante Émilie, que j'ai toujours cherché ce qu'il y avait de mieux pour vous.

— Oui, mon garçon, je sais que je peux te faire confiance. Ce n'est pas toi qui vas me chasser de chez moi, comme le gendre de la pauvre Blanche.

On voit dans quel pétrin s'est mis Jean-Louis. Il est facile d'imaginer le choc quand il va enfin dévoiler le but de sa visite: «Tante Émilie, j'ai discuté avec le médecin au centre de gériatrie et il recommande que vous soyez placée dans une résidence pour personnes âgées.» On notera que la plupart des répliques d'Émilie pourraient afficher «vert» sur le radar affectif de Jean-Louis. La première règle n'aurait pas suffi à prévenir la sortie de route qui s'annonce. Les gens prennent souvent un mauvais départ par excès d'optimisme. Ils espèrent qu'en posant les bonnes questions leur interlocuteur les suivra comme par enchantement vers la destination qu'ils ont choisie. Pour une fois où ça marche, il y en a dix où l'on se complique la vie. La plupart du temps, cela rend l'autre méfiant, surtout s'il commence à soupçonner qu'on veut l'entraîner sur une route inconnue. Un signal de danger apparaîtra si on a la chance de se faire dire: «Pourquoi me poses-tu toutes ces questions?» Je dis bien la chance, parce que l'interlocuteur invite ainsi son compagnon de route à corriger un mauvais départ. Lorsqu'on applique cette deuxième règle de prudence, on ne fait jamais l'erreur de répondre: «Il n'y a pas de raison précise...» On en profite pour nommer sa destination. Pour avoir examiné des centaines d'accidents sur la route de la

communication, j'ai compris que le code implicite de bien des gens suggère de «préparer le terrain» lorsqu'on annonce quelque chose de difficile. C'est un procédé que j'aime bien et j'y reviendrai plus loin, mais si cela veut dire cacher ses intentions et manquer de transparence, je ne suis pas d'accord.

Un bon moyen de partir ensemble est de partager les informations utiles concernant, par exemple, la destination, le trajet, le temps dont on dispose, la façon de procéder, les difficultés prévues, etc. L'information varie selon les types de conversation et les circonstances, mais pour partir ensemble, il est pertinent de la partager. Je reprends le rôle de Jean-Louis, illustrant cette règle de prudence.

— Bonjour, tante Émilie. Comment ça va, aujourd'hui?

— Bonjour, mon garçon. Ça va.

— Il y a des choses importantes dont j'aimerais parler avec vous.

— Mon Dieu, comme tu as l'air sérieux. Tu n'as pas de mauvaises nouvelles au moins?

— Il y en a des bonnes et des moins bonnes.

Regard inquiet.

— Je commence par les bonnes?

— Si tu veux...

— À la suite de vos examens à l'hôpital, j'ai rencontré le médecin et il pense que vous avez encore plusieurs bonnes années à vivre. À part vos étourdissements, il considère que tout fonctionne bien.

— Qu'est-ce qu'il dit au sujet de mes étourdissements?

— Ça, c'est la mauvaise nouvelle. Il est convaincu que cela ne va pas s'améliorer. Vous devrez toujours faire attention parce que vous pouvez tomber à tout moment, comme la dernière fois, sans l'avoir prévu.

— Tu ne vas pas me chasser de mon appartement!

— Je ne vais pas vous chasser, comme vous dites, mais je vais essayer de vous convaincre de déménager dans une résidence où vous aurez plus de protection. C'est ce que le médecin recommande.

Elle pleure.

La route sera longue et probablement pénible. Il est même possible que tante Émilie refuse d'aller plus loin dans un premier temps. Mais cela ne pourra pas être pire que dans le premier dialogue, où elle recevra le choc après s'être réjouie d'avoir un neveu différent du méchant gendre qui a chassé madame Blanche de son appartement. Le temps sera mieux utilisé si on le consacre entièrement à soutenir tante Émilie dans ce moment difficile plutôt que de rêver en couleurs. Partir ensemble est une règle de base dans mon code de la communication. Cela veut dire que je veille à ce que, l'un et l'autre, nous sachions où nous allons. Si je demande la rencontre, comme dans le cas de Jean-Louis, je dévoile mes intentions, mais si je suis sollicité, j'invite mon vis-à-vis à le faire.

Une autre erreur fréquente des gens qui communiquent mal est de partir sur les chapeaux de roues. Contrairement à Jean-Louis qui ne se décide pas à embrayer, certains démarrent en trombe et appuient sur l'accélérateur sans trop se préoccuper que l'interlocuteur les suive. Observons Patrick, un professionnel qui veut convaincre son associé d'embaucher un employé.

— Philippe, j'ai trouvé une solution pour rattraper le retard dans nos dossiers. Nous allons engager un assistant. J'ai rencontré un type intéressant lorsque je suis allé à Québec.

Regard perplexe.

— Il s'appelle Denis, il a 30 ans. Deux ans d'expérience. La firme pour laquelle il travaillait vient de fusionner et le bureau de Québec sera fermé. Il peut commencer chez nous dans trois semaines.

Silence.

— Au début, nous allons le charger de la recherche aux archives. Cela va nous permettre de nous concentrer sur les activités les plus importantes.

Silence.

— D'ici un an, il sera assez familier avec notre façon de travailler pour participer aux analyses et préparer une première ébauche de nos rapports. Progressivement, il pourra recruter de nouveaux clients et, qui sait, peut-être développer un marché à Québec. Il connaît bien la région.

Silence.

— Pour le loger, ce n'est pas difficile. La salle de réunion est assez grande pour lui installer temporairement un espace de travail. Lorsque nous

en aurons besoin, il utilisera un de nos bureaux. De toute façon, il va falloir déménager à la fin de notre bail, puisque le proprio récupère nos locaux. Nous pourrions prévoir un bureau pour lui.

Ouf! Sans rien connaître de Philippe, il est facile de conclure que c'est mal parti si on suppose qu'il n'est pas d'accord avec ce projet, ce qui est le cas. Au mieux, il va finir par réagir et il faudra reprendre point par point le scénario que son associé vient de lui présenter. Au pire, Philippe sera blessé de constater que tout a été planifié sans qu'il soit consulté. On est à un cheveu de la sortie de route. On notera que Patrick utilise uniquement l'accélérateur. La première règle n'aurait pas suffi à éviter ce mauvais départ, car Patrick pourrait très bien ne voir aucun feu rouge chez son partenaire, les silences étant interprétés comme un intérêt pour son projet. S'il avait eu recours à l'alternateur, il aurait pu au moins s'en informer. La deuxième règle évite de créer des impasses même en l'absence de feux rouges. Elle aurait demandé que Patrick dévoile sa destination ou que Philippe intervienne pour éviter de se laisser distancer par le solo de son associé. Patrick aurait pu introduire ainsi le sujet: «Je veux ton accord pour engager un assistant.» Philippe aurait eu l'occasion de se situer, d'accepter ou non de s'engager sur cette route ou de protester. Je reviendrai plus loin sur ce duo raté.

RÈGLE 3: UTILISER LES CLIGNOTANTS

Quand on s'y met, on réussit à respecter les deux premières règles: on évite de dépasser trois feux rouges consécutifs et on ne part jamais sans que les deux interlocuteurs connaissent et acceptent la destination. Un autre problème fréquent sur la route de la communication consiste à bifurquer sans avertir. On change de sujet ou on passe à autre chose, alors que son vis-à-vis poursuit sur sa lancée sans prendre le tournant. Imaginons que, dans la conduite automobile, je file à toute allure, suivi de près par une voiture. Subitement, je vois l'annonce d'une station-service et je réalise qu'il est temps de faire le plein. Je freine brusquement et bifurque sans même penser à mettre le clignotant. C'est l'image qui me vient parfois lorsque je rencontre des chauffards sur la route de la communication. C'est la raison de ma troisième règle. Elle consiste à s'assurer que l'on reste toujours sur la même route, en supposant que l'on soit partis ensemble. Dans le dialogue suivant, je donne un exemple de course folle pendant

laquelle Valérie et Benoît semblent s’amuser à prendre les virages sans aucun avertissement.

— Salut, Benoît. As-tu passé de bonnes vacances?

— Super. Je reviens d’Europe avec Marie-Ève.

— Ah! L’Europe! Moi, je suis allé au bord de la mer, à Cape Cod, avec mes deux enfants.

— Tu sais que, durant l’été, on a des vols directs Montréal-Nantes.

— Pour moi, c’est fini, les longs voyages en avion.

— Le plus intéressant, c’est qu’on peut arriver à Nantes, louer une voiture à l’aéroport, descendre jusqu’à la Méditerranée et repartir de Marseille.

— Il n’y a rien pour battre les plages de Cape Cod. Avec les enfants, le camping, c’est fameux. Ils trouvent des compagnons de jeu et passent la journée à s’amuser.

— As-tu rencontré Julie? Imagine-toi que son chum l’a quittée juste avant les vacances. Il la laisse avec deux garçons en bas âge.

— J’ai vu plein de gens à Cape Cod qui sont monoparentaux. Pas seulement des femmes, à part ça. Il y avait un mec, un Australien, que j’ai fréquenté.

— [Sur un ton réflexif:] Je pense que Julie vit une dépression...

— Mon Australien, il envisage de venir s’établir au Québec. En plus, il parle français.

Silence indiquant la distraction.

— Ted, c’est le nom de mon Australien. Il a trois enfants, à peu près du même âge que les miens.

— Je m’inquiète pour Julie.

— Il faudrait qu’elle trouve un autre partenaire. Je ne sais pas s’il y a de l’espoir pour Ted et moi. Il travaille, lui aussi, dans le domaine de l’informatique.

— Parlant d’informatique, as-tu constaté que, pendant les vacances, ils ont enfin changé nos vieux ordinateurs?

Silence indiquant qu’elle est absente, pensant peut-être à son Australien auquel Benoît ne semble pas s’intéresser.

— En tout cas, j’ai tellement aimé l’Europe que j’ai déjà commencé à faire des plans pour l’an prochain.

— [Sortant de sa rêverie:] Quoi? Qu’est-ce que tu dis?

— J’ai calculé que mes trois semaines en Europe ne m’ont pas coûté plus cher que la croisière de l’an dernier.

— Excuse-moi, je vois Stéphane. J’ai deux mots à lui dire. [Elle s’éloigne.]

Voilà un dialogue de sourds. Peut-être sans conséquence, si chacun ne demande rien d’autre qu’une occasion de verbaliser ce qu’il vit. Mais pour peu que Valérie veuille clarifier sa relation avec «son Australien», c’est une sortie de route. On peut comprendre qu’elle bifurque pour mettre fin à cette rencontre. Benoît aussi pourra éprouver de la frustration s’il a besoin de partager son enthousiasme pour l’Europe ou d’approfondir un des nombreux sujets qu’il introduit. On peut souvent éviter les chauffards avec lesquels on ne souhaite pas circuler, mais que faire quand les circonstances nous imposent un compagnonnage? On peut choisir ses amis, mais on ne choisit pas ses clients, ses patrons, sa belle-famille, ses voisins ou ses collègues de travail. Même dans un duo relativement harmonieux, il est facile de se perdre de vue au cours d’une conversation. La troisième règle aide à rester sur la route en se donnant chacun, par exemple, un temps d’antenne. Valérie aurait pu dire: «OK. Parle-moi de l’Europe et de tes vacances. Je pourrai ensuite partager une expérience que j’ai vécue à Cape Cod.» Dans l’application de cette règle, il y a différentes façons d’indiquer ou de demander un changement de sujet. Voici quelques exemples typiques, certains accompagnés d’un petit coup de frein pour que l’interlocuteur puisse réagir. On pourrait dire:

- Il y a quelque chose dont j’aimerais discuter avec toi. Peux-tu me consacrer un peu de temps?
- Es-tu prêt à passer à un autre point?
- Si tu n’as rien à ajouter, nous pourrions...
- Faisons un pas de plus, si tu es d’accord.
- Excuse-moi, mais quelque chose me vient à l’esprit qui n’a rien à voir avec ce dont on parle, mais je ne veux pas l’oublier...

- Il y a quelque chose que je veux aborder. Est-ce un bon moment?
- Je pense qu'on a tout dit sur cette question, si on passait au point suivant...
- J'ai l'impression que ça ne t'intéresse pas...
- J'aimerais terminer ce que j'ai à dire avant de...

Après l'examen de plusieurs rapports d'accidents sur les routes de la communication, j'ai acquis la conviction que le plus court chemin n'est pas la droite lorsqu'on souhaite un duo harmonieux. Il faut souvent faire un détour, arrêter pour faire le plein, laisser le moteur se refroidir s'il a tendance à chauffer, se retrouver si on s'est perdu, etc. L'usage des clignotants aide à éviter les solos parallèles et à demeurer sur la même route.

Le respect des trois premières règles assure déjà une conduite prudente. L'excès de règles que l'on s'impose risque de paralyser et de briser la spontanéité d'un dialogue. Par contre, si elles sont distrayantes au début, elles peuvent, une fois maîtrisées, s'appliquer sans avoir à y penser. Lorsque j'ai appris à conduire une voiture, on m'a bombardé de consignes: «Regarde à droite et à gauche, surveille les panneaux indicateurs, garde ta distance, utilise les clignotants, toujours un œil sur ton miroir, ajuste les essuie-glaces, contrôle la ventilation, consulte ton tableau de bord...» Je croyais devenir fou. Une semaine plus tard, j'étais détendu. Après un mois, je faisais tout cela sans même y penser. Sur la route de la communication, c'est moins évident et ça demande plus d'entraînement. Surtout si on commence à respecter les règles de prudence après 20 ou 30 ans de conduite dangereuse. Je me risque donc à en proposer deux autres pour une utilisation judicieuse de l'alternateur: la quatrième concerne la position d'émetteur, une invitation à ne pas s'emballer, la cinquième aide à ne pas se laisser distancer lorsqu'on est dans la position de récepteur.

RÈGLE 4: AVOIR UN ŒIL SUR LE MIROIR

Sur la route de la communication, comme pour la conduite automobile, il existe des zones dangereuses. Le problème est qu'elles ne sont pas indiquées aussi clairement que sur le réseau routier. On entre dans une zone dangereuse lorsque l'on demeure trop longtemps dans la position

d'émetteur. On risque de perdre de vue son interlocuteur, à l'image du conducteur qui n'utiliserait pas ses miroirs lorsqu'il doit guider un autre conducteur vers leur destination. Le danger est de se retrouver seul. Si ce que je dis provoque des feux rouges, la première règle — s'adapter après trois feux rouges consécutifs — me sort du pétrin. Mais parfois je peux filer en appuyant sur l'accélérateur et percevoir des feux de circulation verts ou jaunes même si l'interlocuteur a déjà pris le champ à mon insu. Rien ne m'arrête et je vais de plus en plus vite. Je me félicite d'avoir un vis-à-vis qui m'écoute. C'est ce qui se passait dans un dialogue précédent, lorsque Patrick s'emballait pour l'engagement d'un employé. Il était dans sa bulle sans se préoccuper de son associé. Chaque fois que cela se produit, on entre dans une zone dangereuse. La quatrième règle a pour but d'éviter les monologues, elle demande de donner à son compagnon de route le temps de saisir ce qu'il vient d'entendre, de digérer l'information, de formuler une réaction, de manifester qu'il suit ou non, etc. J'ai constaté que le conducteur qui a le moins d'accidents garde un œil sur le miroir pour vérifier si son interlocuteur est toujours là. Régulièrement, il ralentit ou appuie sur le frein pour que l'autre le rattrape. Il n'attend pas un feu rouge pour s'obliger à freiner. J'illustre cette règle en observant une enseignante qui rencontre une étudiante pour évaluer son rendement scolaire. J'indique en italique les coups de frein.

— Bonjour, Sandra. Assieds-toi.

Regard signifiant qu'elle est en attente.

— J'ai demandé à te voir pour parler de tes résultats.

Silence. Elle baisse les yeux.

— *Veux-tu qu'on en discute?*

— Je sais que j'ai eu une mauvaise note. Votre examen était plus difficile.

— Il n'était pas plus difficile. La moyenne de la classe est la même que pour les autres examens.

Silence. Sandra regarde le plancher.

— Je suis inquiète. Tu as tout juste la note requise et tu risques de ne pas réussir ton année.

Silence. Elle continue à regarder le plancher.

— [*L'enseignante reste en silence jusqu'à ce que Sandra relève la tête:*] *Si tu penses que je peux t'aider, je suis prête à le faire...*

— Je veux quitter l'école.

— *Tu veux quitter l'école...*

— Oui, je veux aller travailler pour avoir mon appartement.

— C'est un choix qui t'appartient. Si tu as déjà décidé, il n'y a probablement rien que je puisse dire pour te faire changer d'idée. Mais si tu acceptes qu'on en parle davantage, je peux t'aider à voir le pour et le contre.

— Je ne suis pas intelligente.

— Je ne pense pas que ce soit la raison. Tu réussis très bien dans certaines matières. Une fille pas intelligente ne pourrait pas avoir le 70% que tu as eu au dernier examen d'histoire.

— C'est parce que c'est un sujet que j'aime.

— [La conversation se poursuit et l'enseignante aide Sandra à bien évaluer sa situation.]

Dans ce dialogue, l'enseignante utilise ce que j'appelle une accélération douce. Au lieu de bombarder l'étudiante d'arguments comme le font les conducteurs imprudents, elle donne beaucoup de place à Sandra sur la route qu'elle propose: «— J'ai demandé à te voir pour parler de...», «— Si tu penses que je peux t'aider, je suis prête à le faire...», «— C'est une décision qui t'appartient... Mais si tu acceptes qu'on en parle davantage, je peux t'aider à voir le pour et le contre.» Ce type d'accélération est bien différent des escalades qui visent à convaincre ou à corriger un comportement. Dans mes observations sur les façons de conduire, j'ai constaté qu'un argument bien préparé, suivi d'un temps d'arrêt, est plus efficace qu'une accumulation d'énoncés que l'autre n'écoute pas. C'est ce qui m'a incité à proposer cette quatrième règle pour activer son alternateur en temps voulu. C'est une règle de prévention qu'on applique même en l'absence de feux rouges: ne pas occuper longtemps la position d'émetteur sans donner un coup de frein, pour inviter l'interlocuteur à réagir: «Ça va?», «Tu me suis?», «Est-ce que je vais trop vite?», «Qu'en penses-tu?», «Veux-tu réagir?», «J'aimerais t'entendre à ce sujet.», etc.

RÈGLE 5: KLAXONNER

La dernière règle est à l'inverse de celle qui précède. Après avoir suggéré à l'émetteur d'utiliser modérément l'accélérateur pour éviter les zones dangereuses, celle-ci invite à ne pas se laisser distancer lorsqu'on est dans la position de récepteur. Dans la conduite automobile, on recommande de ne pas abuser de son avertisseur sonore, mais il est très pratique lors d'une situation critique. C'est le cas sur la route de la communication, si son interlocuteur s'emballe, oubliant qu'il participe à un duo. Klaxonner consiste à rappeler sa présence à l'autre. Surtout s'il a tendance au monologue. Dans l'exemple des voisins qui parlent des fleurs piétinées, Motus s'est laissé distancer. S'il n'avait rien à dire sur le sujet, il n'avait pas à rattraper son interlocuteur, mais s'il avait voulu apporter une nuance ou discuter du problème, il aurait eu du mal à le faire après une écoute prolongée. En abusant de la position de récepteur, on suggère que l'on partage le point de vue de son vis-à-vis ou que l'on est intéressé par son discours. Si ce n'est pas le cas, un petit coup de klaxon peut rappeler à l'autre qu'on est là et qu'on a des choses à dire. Dans le dialogue cité plus haut entre deux associés, Philippe a vraiment ignoré ma cinquième règle en laissant son partenaire s'emballer. En demeurant récepteur pendant que Patrick appuyait à fond sur l'accélérateur, il s'exposait à une bonne sortie de route au moment de le rattraper. Imaginons que, après avoir laissé son collègue compléter son scénario, Philippe se manifeste: «C'est bien beau tout ça, mais je suis contre l'idée d'engager une autre personne.» Il n'est pas difficile de prévoir la suite. Je reprends ce dialogue en supposant que Philippe klaxonne (texte en italique) pour rappeler sa présence, avant que son associé le distance:

— Philippe, j'ai trouvé une solution pour rattraper le retard dans nos dossiers. Nous allons engager un assistant. J'ai rencontré un type intéressant lorsque je suis allé à Québec.

Regard perplexe.

— Il s'appelle Denis, il a 30 ans. Deux ans d'expérience. La firme pour laquelle il travaillait vient de fusionner et le bureau de Québec sera fermé. Il peut commencer chez nous dans trois semaines.

— *Wô les moteurs! Pas si vite. Avant d'aller plus loin, je veux qu'on discute d'argent.*

— L'argent, ce n'est pas un problème...

— *Est-ce que j'ai le droit de donner mon opinion?*

Silence.

— Je ne suis pas certain que nous sommes prêts pour une telle dépense.

La règle précédente invitait à ne pas abuser de la position d'émetteur sans alterner. Ici, c'est l'inverse. Elle prévient la sortie de route qui pourrait se produire si l'interlocuteur ne sait rien de la réaction personnelle de celui qui l'écoute. Même lorsque le contexte justifie qu'on se limite à une position de récepteur pour permettre à l'autre de clarifier ce qu'il vit, les professionnels de la relation d'aide suggèrent d'informer son vis-à-vis de l'attitude qu'on adopte, précisant que l'écoute n'est en aucune façon un signe d'approbation. Dans la mesure où l'interlocuteur connaît et accepte les règles du jeu, on ne peut pas dire que l'aidant se laisse distancer quand il questionne, reformule, reflète sans donner son point de vue sur le contenu de l'échange. C'est même le contraire et, en retour, la personne aidée se sent suivie de très près. En utilisant différents procédés de récepteur, on s'assure de ne pas perdre de vue celui qu'on accompagne. C'est ce qui se passe lorsqu'on prête une oreille attentive à un ami qui vit une peine ou a besoin de parler d'un événement. On lui offre de l'écouter, on l'invite à s'exprimer librement, ne serait-ce qu'en se montrant présent non verbalement. On le suit sans le distraire par des commentaires tant et aussi longtemps qu'il ne demande rien d'autre que de se confier. Il n'est pas nécessaire de klaxonner dans ce contexte, à moins que l'interlocuteur le demande, disant, par exemple: «Pourquoi me poses-tu toutes ces questions?» ou «J'aimerais savoir ce que tu en penses...». L'alternateur aide alors à rétablir l'équilibre.

Il y a bien des façons de ne pas se laisser distancer. Certains utilisent le non verbal: un signe de tête, un sourire, un front plissé, les sourcils levés, un geste de la main suffisent parfois pour indiquer à l'autre sa position personnelle. Ici, comme dans les règles précédentes, la maîtrise du radar affectif, de l'alternateur et des feux de circulation facilite la mise en œuvre.

J'en ai fini avec mes règles pour une conduite prudente. J'ai essayé de m'en tenir au minimum. Dans le prochain chapitre, je procéderai de façon plus pointue en proposant des astuces, des trucs pour rendre la communication plus satisfaisante. Aucun d'eux ne s'impose. Ils font partie

du coffre à outils que je traîne avec moi lorsque je m'engage dans un dialogue.

CHAPITRE 4

LES ASTUCES

En cherchant ce qui distingue un bon conducteur d'un chauffard sur la route de la communication, je me suis d'abord concentré sur l'essentiel: comment éviter les accidents? J'ai résumé mes observations dans le chapitre précédent, mais j'ai aussi constaté chez les virtuoses des procédés originaux. C'est ainsi que, au fil du temps, je me suis constitué une collection de petits trucs qui non seulement augmentent la sécurité, mais rendent le voyage plus agréable. Je les présente sans aucun ordre. J'y suis allé au petit bonheur.

Les pages qui suivent proposent dix astuces: 1) pour bien prendre une courbe qui s'annonce difficile, 2) le stéthoscope pour une meilleure écoute, 3) le GPS pour ne pas se perdre, 4) éviter le nid-de-poule qui fait dévier la conversation, 5) le lave-glace pour se protéger des éclaboussures, 6) les phares antibrouillard pour une solution sans perdant, 7) l'avertisseur de sortie de voie pour éviter l'ingérence, 8) l'embrayage en douceur pour établir les faits sur lesquels repose une interprétation, 9) prudence avec la caméra de recul si on ne s'entend pas sur les antécédents, 10) l'aire de repos quand rien ne va plus.

Pour chaque astuce, j'illustrerai par une conversation soit la difficulté qu'elle veut prévenir, soit une façon de l'utiliser. J'ai parfois interviewé certaines personnes qui m'impressionnaient par leur conduite élégante sur la route de la communication, cela m'a aidé à mieux comprendre leurs manœuvres. Je donnerai, à l'occasion, des extraits de mes entretiens.

POUR BIEN PRENDRE UNE COURBE

Lorsque j'ai appris à conduire une automobile, on m'a enseigné comment aborder une courbe: «Tu réduis légèrement ta vitesse avant la courbe et tu accélères à nouveau une fois engagé dans la courbe.» J'ai essayé cela et j'ai constaté que c'était beaucoup plus confortable. J'avais l'impression que mon passager et moi étions en parfaite harmonie avec la voiture plutôt que

d'être projetés à gauche ou à droite. Sur la route de la communication, j'ai rencontré des conducteurs qui utilisent une manœuvre semblable: avant d'aborder un sujet difficile, ils annoncent cette courbe et deviennent aussitôt récepteurs pour s'assurer que l'autre est prêt à s'y engager. Voyons comment Vincent aborde son projet de carrière avec son père qui a toujours rêvé que son fils soit notaire comme lui. Je mets en italique les réparties qui préviennent des tournants dangereux.

— J'ai rencontré le conseiller d'orientation hier et j'aimerais te parler de mes projets.

— Je t'écoute, Vincent. Il n'est pas nécessaire d'être un conseiller d'orientation pour comprendre que tu as le profil idéal pour devenir notaire. Dans quelques années, ce sera «Notaires Fournier, père et fils».

— *Ce n'est pas aussi simple que ça...*

— Écoute, Vincent, peu importe ce que te dit ton conseiller, il est évident qu'avec tes résultats scolaires, tu n'auras aucune difficulté à entrer à la faculté de droit.

— Non, non, ce n'est pas ça! L'orienteur ne voit aucun obstacle à ce que je choisisse le notariat. *Il m'a seulement aidé à clarifier mes intérêts.*

— Bon! Alors tout va bien.

— *Ça dépend du point de vue. Je ne suis pas certain de vouloir devenir notaire!*

Silence.

— Je sais que tu as toujours rêvé que je prenne ta relève comme notaire, mais je ne pense pas que ce soit une profession qui me convient.

— Tu me déçois, Vincent. La raison n'est pas ce que je souhaite, c'est le simple bon sens. Tu es rigoureux, tu aimes l'ordre, tu respectes la confidentialité. C'est le profil parfait pour un futur notaire...

— Arrête, papa. Je sais tout cela. Mais j'aimerais que tu m'écoutes avant d'essayer de me convaincre.

Silence.

— *Préfères-tu qu'on en reparle un autre jour?*

— Non, ça va, mais tu le regretteras si tu renonces à une carrière de notaire.

— *Tout ce que je demande pour l’instant, c’est d’en discuter avec toi et que tu me laisses le soin de choisir ma carrière.*

— *Oui. Ta mère et moi t’avons toujours dit, comme à ton frère et à ta sœur, que votre avenir vous appartient. Je veux seulement t’empêcher de faire un choix que tu regretterais.*

[Vincent poursuit sa route en veillant à ne jamais distancer son père qui, malgré sa bonne volonté, aura de la difficulté à renoncer à son rêve de «Notaires Fournier, père et fils».]

Dans ce dialogue, Vincent fait preuve d’une grande habileté, un peu exceptionnelle pour un jeune homme de son âge. Conscient qu’il allait décevoir son père, il a ralenti à plusieurs reprises avant d’entreprendre cette courbe dangereuse: «— *Ce n’est pas aussi simple que ça...*», «— *Il m’a seulement aidé à formuler mes intérêts.*», «— *Préfères-tu qu’on en reparle un autre jour?*», «— *Tout ce que je demande pour l’instant, c’est de pouvoir en discuter avec toi.*» Par ailleurs, il ne commet pas l’erreur de Jean-Louis qui tournait autour du pot avec sa tante Émilie. Dès la quatrième répartie, il indique sa destination: «— *Je ne suis pas certain de vouloir devenir notaire.*» Puis, il freine aussitôt en reflétant l’aspiration paternelle: «— *Je sais que tu as toujours rêvé que je prenne ta relève comme notaire.*» Malgré le feu rouge qui suit, la courbe est franchie quand son père accepte de l’écouter et confirme que le choix de carrière appartient à son fils. Le duo se poursuit. Bien des ados diront qu’ils n’ont pas des parents aussi réceptifs, mais, même alors, l’utilisation des feux de circulation pourrait éviter que l’on se fasse mal en persistant sur une route que l’interlocuteur refuse de suivre. Si le père de Vincent s’était mis en colère, ou s’il était passé de la déception au chantage affectif, le *Petit code de la communication* aurait permis de faire face à ces difficultés. D’autres astuces de mon répertoire seraient peut-être plus appropriées.

LE STÉTHOSCOPE

Il m’est arrivé un jour de me présenter chez un garagiste pour identifier un bruit qui m’inquiétait dans ma voiture. Après avoir procédé sans succès à quelques tests élémentaires, le mécanicien sort de son coffre à outils une espèce de stéthoscope. Il installe la partie micro sous le capot, fait courir un

fil vers l'intérieur et le branche sur des écouteurs qu'il place sur ses deux oreilles. Il me dit: «Allons faire un tour.» Au retour, il avait le sourire: «Je sais ce que c'est.» Une demi-heure plus tard, ma voiture était réparée. Cet événement m'a suggéré un nom pour ma deuxième astuce. Le stéthoscope consiste à se concentrer pour un temps sur ce que vit l'interlocuteur. On adopte une attitude d'empathie en se mettant intuitivement dans la peau de l'autre, en s'efforçant de ressentir la même chose que lui. C'est un moment où on se limite délibérément à la position de récepteur, désactivant l'alternateur qui spontanément inciterait à répliquer par des commentaires ou des réactions personnelles.

Dans le dialogue qui suit, Jacinthe accompagne son ami Maurice qui a un choix difficile à faire.

— Jacinthe, as-tu quelques minutes? J'ai une décision à prendre et j'ai besoin d'en parler pour clarifier mes idées.

— D'accord, je t'écoute.

— Je viens de recevoir une offre d'emploi chez Quadrar. Tu sais, la firme spécialisée dans l'équipement électronique pour les trains à haute vitesse.

— Oui, je connais. Ça t'intéresse?

— Le problème, c'est que je devrais déménager à Toronto.

— Ça te fait hésiter?

— Ouais. Changer complètement d'environnement... Et Gabrielle devrait se trouver un emploi à Toronto. Il y a aussi l'école pour les enfants... Apprendre à vivre dans un milieu anglophone, ce n'est pas facile.

— Il y a beaucoup d'arguments contre...

— Oui... [Air pensif.]

— Et pourtant tu hésites...

— Oui, du côté carrière, c'est la chance de ma vie. Ils disent qu'ils veulent ouvrir une succursale au Québec dans trois ans et ils m'ont laissé entendre que je pourrais en prendre la direction, si tout va bien d'ici là.

— Je te sens tout excité juste à y penser.

— Je ne dirais pas «excité», plutôt un mélange d'attrait et d'inquiétude.

— Tu as combien de temps pour te décider?

— Je dois donner une réponse la semaine prochaine. Le grand patron sera à Montréal et, si je dis oui, il souhaite me rencontrer.

— Si on t'appelait ce soir pour t'informer que l'entrevue a lieu demain, qu'est-ce que tu ferais?

— Je ne saurais pas quoi dire.

— Si tu veux, je peux t'aider à peser le pour et le contre. On prend une feuille de papier, on fait deux colonnes et on inscrit les pour à gauche et les contre à droite. Ça t'intéresse?

— D'accord. [On fait l'exercice.]

— Alors, qu'est-ce que tu en conclus?

— Je ne sais pas. Il y a autant de pour que de contre...

— On ne peut pas compter sur les mathématiques pour trancher...

— Non. D'ailleurs, tous les éléments n'ont pas la même importance. Pour les enfants, par exemple, lorsqu'on a eu un conseil de famille, Sophie semblait inquiète de perdre ses amies, mais son frère était plutôt indifférent.

— Si la raison ne permet pas de décider, le cœur, qu'est-ce qu'il dit?

— Le cœur, le cœur... Entre les deux, mon cœur balance.

— C'est l'ambivalence totale.

— Ouais.

— Imagine maintenant qu'on t'appelle ce soir pour te dire que les plans sont changés et qu'on ne t'offre pas le job à Quadrar.

— Je serais déçu.

— Mais soulagé en même temps?

— Ouais, soulagé. Mais je serais vraiment déçu.

— Maurice, j'ai l'impression que tu le veux, ce job-là.

— Ouais, si seulement ce n'était pas si loin.

— J'ai le sentiment que tu le veux vraiment.

— Oui, c'est vrai. Qu'est-ce qui te fait dire ça?

— Je t'observe depuis le début de notre conversation. Quand on faisait la liste des pour et des contre, par exemple, chaque fois qu'on parlait des avantages, tu étais tout pétillant... Tu devenais sombre lorsque tu alignais les inconvénients.

— [Sur un ton décidé:] C'est vrai que je le veux.

Long silence.

— Sais-tu, je viens de penser à quelque chose. Peut-être que ce n'est pas nécessaire de déménager toute la famille. J'ai un voisin qui voyage entre Ottawa et Montréal toutes les fins de semaine. Je pourrais lui demander comment il vit ça. Toronto, c'est pas mal plus loin qu'Ottawa, mais, après tout, c'est seulement pour trois ans...

— Tu sembles avoir une nouvelle piste à explorer.

— [Avec enthousiasme:] Oui. Je pense que c'est une très bonne piste. Je vais en parler à Gabrielle, elle devrait être d'accord. Merci, tu m'as vraiment aidé.

— Je suis bien contente. Tu me tiendras au courant...

Dans ce dialogue, Jacinthe utilise presque exclusivement les procédés du récepteur: l'écoute, la question, la reformulation, l'écho. Dans ce contexte, les règles du jeu sont bien comprises, il n'y a aucun danger pour Jacinthe de se laisser distancer. Et tout semble indiquer que, de part et d'autre, les feux de circulation sont toujours au vert. Les virtuoses du stéthoscope affirment qu'on est efficace même si on se trompe en reformulant ce que l'on perçoit. En corrigeant la reformulation, l'interlocuteur voit plus clair en lui. On le constate chez Maurice après que Jacinthe eut fait écho à l'excitation qu'elle a perçue: «— Je ne dirais pas "excité", plutôt un mélange d'attrait et d'inquiétude.» Si l'aidante avait eu comme attente d'être confirmée dans son reflet, elle y aurait vu un feu rouge, mais si elle souhaite seulement laisser son ami clarifier ce qu'il vit, elle y voit un feu vert ou jaune tout au plus.

Les premières fois où j'ai observé l'emploi du stéthoscope sur la route de la communication, j'étais intrigué. Je voyais bien que, non verbalement, la personne semblait très concentrée. Légèrement inclinée vers son interlocuteur, ne le quittant pas des yeux, comme si elle battait la mesure avec sa tête pendant que l'autre parlait. Je me demandais comment elle faisait pour sortir des phrases qui, presque à tout coup, amenaient son vis-à-vis à progresser dans l'exploration de son monde intérieur. Même au téléphone, la concentration de celui qui écoute est parfois exceptionnelle. J'ai interviewé une professionnelle qui travaille à «Secours-Amitié», un centre d'écoute où les gens peuvent téléphoner lorsqu'ils ont besoin de s'exprimer. Nous avons écouté ensemble l'enregistrement de l'entretien,

autorisé par l'adolescent qui parlait de sa difficulté à se faire des amis. Voici comment l'aidante décrivait l'usage du stéthoscope.

— Solange, je peux te poser quelques questions sur ta façon d'échanger avec cet adolescent?

— Oui, bien sûr.

— J'ai noté pendant ton entrevue que tu ne commentes à peu près jamais ce qu'il dit. Tu te contentes de l'écouter.

— Oui et non. Je l'écoute, c'est vrai, mais le plus important est ce qui se passe dans ma tête à ce moment-là. Dans ce cas-ci, les commentaires auraient été superflus. L'ado avait seulement besoin de parler. Mais je ne fais pas juste l'écouter.

— Qu'est-ce que tu fais d'autre?

— D'abord, j'essaie toujours de me mettre à sa place. Je tente de saisir le sens de ses paroles en adoptant son point de vue. Il m'arrive d'ailleurs de m'exprimer comme si j'étais lui. Tu as peut-être constaté que, à un moment, le jeune dit: «Je suis tout mêlé.» Je réponds: «Je ne sais plus quoi faire.»

— Oui, j'ai noté. Cela m'a paru bizarre au début, mais j'ai compris que tu prenais sa place, que tu disais à haute voix ce que tu pensais qu'il vivait.

— C'est juste. Il entend ma voix, mais il n'est pas distrait. C'est comme s'il s'entendait parler à travers moi.

— J'ai aussi été étonné parfois par certaines de tes phrases. Je me disais: «Où est-ce qu'elle va chercher ça?»

— [En riant:] Je ne suis ni voyante ni magicienne. Je suis seulement attentive à ce qui se passe chez l'autre. Je n'écoute pas uniquement ses paroles, mais aussi le ton de sa voix.

— J'ai été fasciné lorsque tu as dit: «C'est comme si je percevais un brouillard de tristesse dans la pièce pendant que tu me racontes tout cela.» Et l'ado s'est mis à pleurer. Comment tu as fait pour savoir qu'il était triste? Moi, je ne voyais aucun indice...

— Quand on est en communication directe, c'est plus facile que lorsque tu écoutes un enregistrement. Mais, même là, ce n'est pas toujours évident. Dans le passage dont tu parles, je n'étais pas certaine. Je me disais: «Je sens de la tristesse. Est-ce lui qui est triste ou moi qui deviens triste par rapport à ce qu'il me raconte?» Il y a danger de projeter ce qu'on vit sur l'autre. En

mettant la tristesse en dehors de lui ou de moi, comme quelque chose qui flottait dans la pièce, je pouvais vérifier à qui elle appartenait.

— Et tu n’as jamais le goût de faire des commentaires, de dire ce que tu penses, de donner des conseils?

— Oui et je ne me gêne pas pour le faire lorsque cela me semble utile. Mais dans la conversation que tu viens d’écouter, ce n’était pas approprié. J’ai souvent la tentation d’exprimer mon point de vue, mais, si cela n’est pas nécessaire, je ne ferais que distraire l’autre de l’exploration qu’il fait de son monde intérieur.

— Cela doit être compliqué parfois de deviner ce qui se passe dans la tête de quelqu’un.

— Oui. Mais j’ai développé un petit truc. Au lieu d’essayer de saisir tous les détails de ce que l’autre me raconte, je vais à l’essentiel. Pendant qu’il parle, je fais le point.

— Tu fais le point...

— Je cherche une réponse à la question suivante: «Qu’est-ce qu’il ressent actuellement?»

— Et ça te donne quoi?

— Cela m’aide à aller au-delà des mots qu’il emploie. Quand je ne trouve pas de réponse satisfaisante, je peux lui demander ce qu’il vit ou vérifier si je comprends bien.

— C’est pour ça que l’on entend souvent des phrases comme: «Si je comprends bien...» ou «Est-ce que je peux comprendre que...» ou «Corrige-moi si je me trompe, mais il me semble que...»

— C’est en plein ça. Même quand je me trompe, l’autre entend que je m’intéresse à ce qu’il ressent et il m’aide à le comprendre.

— Je suppose que ce n’est pas toujours facile de saisir le monde intérieur d’une personne, surtout au téléphone où tu ne peux la voir.

— Ce n’est pas facile, mais j’essaie. Par exemple, dans le dialogue que tu viens d’écouter, tu as peut-être noté qu’il dit souvent que ses amis le trouvent débile. Je me suis demandé ce qu’il ressentait, mais je n’avais pas de réponse: «Est-ce qu’il se sent incompris, en colère, déçu, rejeté?» J’ai fait appel à lui: «Tu me dis que tes amis te trouvent débile. Tu te sens comment quand cela se produit?» Il m’a parlé de sa timidité, de ses craintes,

de son manque d'audace. J'ai bien aimé qu'il commence à remplacer «ils me trouvent débile» par «je me sens débile».

— Je te remercie de ces informations, la notion d'empathie devient plus concrète pour moi.

Je ne pense pas que tous peuvent atteindre la virtuosité des professionnels qui ont comme tâche d'aider les autres, mais toute personne peut apprendre à utiliser un stéthoscope sur la route de la communication. Il suffit de se poser la question suivante: «Qu'est-ce que mon interlocuteur ressent actuellement?», puis de vérifier si on a bien compris. J'ai constaté que cette astuce n'est pas réservée aux situations pour lesquelles on demande de l'aide. Dans toute conversation, surtout si on rencontre des difficultés, il peut être bénéfique de se donner un moment où la seule attente est que l'autre s'exprime: «Je te sens réticent face à ma proposition. Dis-moi ce qui te préoccupe...», «Je te sens absent. Qu'est-ce qui se passe?» Au lieu de se satisfaire d'une première réponse, on l'invite à poursuivre son exploration.

LE GPS

Je vais utiliser une analogie avec le GPS pour présenter ma prochaine astuce. La définition que je trouve sur le Web est une bonne introduction: «Un système de navigation GPS est un véritable outil d'aide à la conduite: il permet à un automobiliste de se faire guider à un endroit désiré par indication vocale et par affichage sur son écran de navigation.»

Sur la route de la communication, on se demande parfois où l'on s'en va. J'ai rencontré des conducteurs émérites. Tout se passe comme s'ils suivaient un GPS intérieur: à tout instant, ils peuvent faire le point sur le parcours, choisir des raccourcis, se retrouver après un détour. Leur astuce consiste à ne jamais perdre de vue leur destination, à tenir compte du temps dont ils disposent et à ramener sur la route principale un interlocuteur qui a tendance à faire diversion. Voici un exemple de navigation astucieuse de la part de Fabienne qui invite son collègue sur la route d'une décision à prendre. Je mets en italique les passages où elle utilise son GPS.

— *Bonjour, Pierre. Nous avons trente minutes pour dire si nous acceptons ou non de présenter un atelier au congrès des travailleurs*

sociaux. J'ai promis de les rappeler à 16 heures aujourd'hui pour donner notre réponse.

— Oui, j'ai vu les papiers que tu m'as remis la semaine dernière. Je t'avoue que je n'ai pas eu le temps de les étudier attentivement. C'est quoi le thème, déjà?

— La gestion de conflits en milieu de travail.

— Ouais. Je me souviens de l'atelier que nous avons fait, il y a quatre ans, au congrès des psychologues. Il y avait tellement d'inscriptions qu'on a dû le refaire.

Silence.

— C'est vraiment bizarre la façon de choisir les thèmes. L'an dernier, par exemple, tout le monde voulait parler de communication. Cette année, c'est la santé au travail.

— *Qu'est-ce que tu dirais, si on s'y mettait?*

— Ouais. Ils demandent quoi, au juste?

— Un atelier de trois heures comprenant un exposé, une mise en situation et une période de questions.

— Tu pourrais utiliser ton cas de l'usine Carbona.

— *Avant de parler de contenu, il faut décider si on accepte ou non.*

— As-tu le goût?

— Oui, mais j'hésite. Nous avons déjà un carnet de commandes très chargé. Le congrès est dans trois mois. Cela nous donne peu de temps.

— Au sujet du carnet de commandes, j'ai oublié de te dire que la réunion de demain avec les représentants de Qualibec a été retardée. Ils proposent mercredi en matinée ou jeudi matin.

— *J'aimerais mieux qu'on règle la question de l'atelier avant de parler d'autre chose.*

— D'accord. Mais il faut qu'on regarde nos agendas avant de terminer.

— Si on accepte, on devra se répartir les tâches et évaluer si on peut respecter l'échéancier. Ils demandent une description de l'activité pour la semaine prochaine. Ils en ont besoin pour leur publicité.

— Ouais, c'est toujours la même chose. Ils passent des mois à produire leur programme et, quand vient le temps d'inviter les gens, ils veulent ça

pour hier. Tu te rappelles, l’an dernier, l’Association du temps perdu? On nous demandait de réaliser une recherche en vingt-quatre heures.

— *Pierre, s’il vous plaît, il nous reste vingt minutes pour prendre une décision.*

— Oui, oui, j’y arrive...

[La conversation se poursuit et on décide de ne pas accepter l’offre, mais il a fallu que Fabienne garde constamment l’œil sur son GPS.]

Il y a des conversations où l’on parle de toutes sortes de choses sans conséquence et, alors, peu importe que l’on prenne les tournants qui se présentent. Mais souvent on constate qu’il reste à peine quelques minutes pour traiter de ce qui devait être le sujet principal d’une rencontre. Quand on utilise un GPS, on se fait le gardien des procédures. On cherche le lien entre ce que l’autre dit et la destination. On se surveille soi-même et, si on a pris un détour par mégarde, on revient à l’essentiel: «Excuse-moi, je suis en train de m’égarer...»

POUR ÉVITER UN NID-DE-POULE

Une autre astuce consiste à ne pas se laisser distraire par une remarque sans lien avec le sujet en cours ou simplement inexacte, alors qu’on aurait le goût de la relever, au risque de s’égarer ou de tomber en panne. C’est ce que j’appelle un nid-de-poule. Sur les routes asphaltées, surtout si elles sont mal entretenues, ces trous dans la chaussée affectent la conduite. Parfois, ils sont petits et sans danger réel, mais les soubresauts de la voiture nous ralentissent malgré tout. D’autres sont plus profonds et peuvent causer de sérieux dommages: crevaison, désalignement des roues, bris mécanique. Sur la route de la communication, le conducteur averti surveille les nids-de-poule et les évite dans la mesure du possible. Il arrive qu’un interlocuteur fasse plus ou moins consciemment de la diversion soit parce qu’il n’est pas suffisamment concentré, soit parce qu’il n’aime pas le cours de la conversation. Il y avait plusieurs nids-de-poule sur la route de Fabienne et Pierre dans le dialogue précédent. En voici un autre exemple dans celui de Claudia et Martin, cité dans le chapitre 2. Dans le passage en italique, elle évite le nid-de-poule.

— Tu trouves ça idiot... Moi, je considère que c'est une question de saine gestion. Le temps que Simon consacre à ton projet doit être facturé à notre service et son patron a besoin du formulaire pour gérer son budget.

— Parlons-en, de saine gestion... Il y a plus d'un mois, j'ai demandé à ce service des statistiques pour un dossier dont je m'occupe et je n'ai encore rien reçu.

— *Martin, as-tu entendu ce que je viens de te dire?*

— Oui...

Il n'est pas toujours facile de résister à la tentation de relever des choses inexactes ou de commenter des remarques avec lesquelles on est en désaccord, mais le conducteur astucieux les considère souvent comme des nids-de-poule. Il donne un petit coup de volant et continue son chemin. Le critère qu'il utilise pour répondre ou non dépend des circonstances et de ses priorités. Si rien ne presse, il peut répliquer, corriger, entreprendre une discussion sans rapport avec sa destination. Mais il choisira de les ignorer si cela risque de perturber la rencontre. On peut aussi laisser entendre qu'on n'est pas d'accord avec ce que l'autre vient de dire avant de remettre à plus tard un débat sur la question. Le dialogue suivant entre un locataire et Toni, son propriétaire, illustre une façon de réagir au nid-de-poule. J'ai écrit en italique la manœuvre pour l'éviter.

— Toni, j'aimerais qu'on prenne une décision au sujet de la réclamation auprès de la compagnie d'assurance après l'inondation du sous-sol.

— Ouais, ça traîne encore cette histoire-là?

— Oui. Ça fait maintenant quatre mois, depuis l'incident. Mes assureurs me disent que c'est à toi de payer, les tiens disent le contraire.

— Ça nous coûte combien, finalement, pour le nettoyage?

— Je viens de recevoir la dernière facture. Ça fait un total de 430 \$.

— Qu'est-ce que tu proposes?

— Je vois deux solutions. Ou bien on règle ça entre nous et on partage les dépenses, chacun 215 \$, ou bien je m'adresse à la Cour des petites créances.

— Faut pas mettre les avocats là-dedans. Tout ce qu'ils cherchent, c'est de faire durer le problème pour faire plus d'argent.

— Écoute, Toni, *on pourra parler de l'honnêteté des avocats un autre jour, mais pour l'instant je veux qu'on en finisse avec cette affaire.*

— Ouais...

— Cela me paraît plus simple de partager les frais.

— Ouais. [Silence.] Pourtant, on a déjà reconnu que le problème ne relevait pas d'un défaut de construction, mais des appareils que tu as installés.

— C'est ce que je pensais, mais mon assureur prétend le contraire...

— Évidemment...

— Alors, qu'est-ce que tu dis de ma proposition?

— Bon, d'accord, finissons-en. Paie la facture et je te ferai un chèque pour couvrir la moitié.

Je peux avoir différentes raisons d'éviter le nid-de-poule: j'estime qu'une remarque est sans conséquence, je ne suis pas intéressé à dévoiler ma divergence, je considère que cela nous retarderait, je sais par expérience que c'est un sujet explosif, etc. La manœuvre consiste à ignorer ce commentaire en gardant le cap sur la route principale ou, tout au plus, à nommer la difficulté pour y revenir au besoin. Il aurait été tentant pour le locataire de relever la répartition de Toni sur les avocats, car elle n'a aucun rapport avec la Cour des petites créances où l'on se présente soi-même sans l'aide d'un avocat. Mais cela aurait été inutile, en plus de retarder le règlement du problème.

LE LAVE-GLACE

Une grosse difficulté sur la route vient de la saleté qui encrasse le pare-brise et empêche de voir le chemin. Dans une voiture, on dispose de lave-glace. Au cours d'une conversation, je peux aussi me donner un truc pour faire face aux éclaboussures psychologiques: méchancetés, remarques désobligeantes, injustices et toutes sortes de conneries que certains conducteurs me lancent en pleine figure. Quand on se fait faire mal, il est difficile de poursuivre. Si rien ne nous y oblige, on peut toujours bifurquer, mais souvent on est pris pour endurer. Martine est cadre intermédiaire dans

une entreprise de fabrication. Elle raconte à sa meilleure amie comment elle a utilisé son lave-glace devant un patron particulièrement déplaisant.

— Salut, Martine. Je t'ai demandé de dîner avec moi parce que j'ai le goût de chialer contre Gérard (son patron).

— Il t'a encore fait des vacheries?

— Oui! C'est pas possible! Je le rencontre dans le corridor et lui dis que j'ai un problème avec le nouvel ordinateur. Sais-tu ce qu'il réplique?

— Non, mais j'en ai une bonne idée. Une remarque «macho» comme il en a l'habitude?

— Ouais. Il me répond: «Viens, ma fille, je vais t'arranger ça.» Je l'aurais étripé. J'ai beau savoir qu'il est paternaliste et qu'il ne changera pas, c'est plus fort que moi. Je réagis chaque fois.

— Je pense que c'est ce qu'il souhaite. Je vais te raconter comment je m'en suis sortie avec un patron de ce genre, il y a deux ans. Tu ne l'as pas connu, il est parti avant que tu arrives. Je lui ai d'abord dit que je trouvais ses remarques sexistes très déplaisantes. Il a pris ça à la blague répliquant que j'étais susceptible. Une autre fois, je l'ai carrément engueulé. Il a trouvé ça moins drôle et s'est calmé pendant quelques jours. Mais il a recommencé. J'ai compris que ça ne changerait rien et j'ai décidé de me débrouiller toute seule.

— Comment t'as fait?

— J'ai inventé un truc. Je me suis dit: «Martine, il n'y a rien à faire. Ton patron ne changera pas, c'est un con.» Mon problème était de trouver une façon de ne plus réagir. Je me suis posé une question: «Pourquoi ça me choque tant? Quelle est la corde sensible qu'il touche par ce genre de remarques?» Je n'ai pas eu besoin de faire une longue psychanalyse pour comprendre que je ne me sentais pas respectée, qu'il portait atteinte à mon estime de soi. Là, j'ai trouvé un moyen qui m'a aidée à ne plus réagir.

— Qu'est-ce que c'est?

— J'ai décidé de reprendre le dessus en me faisant un cinéma dans ma tête. Pendant qu'on se parlait, au lieu de toujours être sur la défensive, dans la crainte d'une de ses vacheries habituelles, je me suis mise à les anticiper. D'abord, je me suis fait une échelle sur laquelle j'ai donné le chiffre 1 à une niaiserie que je pouvais supporter facilement et 10 à la pire remarque que

j'avais vécue et qui m'avait empêchée de dormir la nuit suivante. Et là, j'ai commencé le jeu dans ma tête. Quand je le rencontrais, j'attendais la prochaine bourde pour la situer sur mon échelle entre 1 et 10. Ça m'a aidée à prendre de la distance. En jouant ainsi, je me sentais plus futée que lui.

— Et tu as réussi à ne plus réagir?

— Oui, en bonne partie. J'ai constaté que ce qui me blessait, avant d'avoir inventé mon jeu, me faisait maintenant sourire. Je me disais: «Là, il en perd. Je lui donne 4.» Parfois, c'était: «Là, il améliore sa moyenne; 7 ou 8 sur mon échelle.» Ça continuait à faire mal, mais pas plus qu'une piqûre de moustique. Avant je me sentais diminuée, désormais c'est moi qui avais le dessus.

— Et cela a duré?

— Oui, j'ai réglé mon problème. Mais tu ne sais pas le plus drôle? J'ai constaté qu'il ne faisait plus de vacheries. Probablement qu'il n'y prenait plus plaisir, puisque je ne réagissais plus. C'est pourquoi je te disais, au début, que ton patron cherche peut-être à te faire réagir pour vérifier le pouvoir qu'il a sur toi. Enlève-lui ce plaisir et il cessera peut-être.

— J'en doute. Je pense plutôt que, pour lui, c'est une seconde nature, il est comme ça avec tout le monde, même avec celles qui ne réagissent pas.

— Essaie quand même mon truc. Ça t'aidera peut-être à te sentir mieux.

— Je vais l'essayer. Je t'en donnerai des nouvelles.

Un élément important dans l'astuce inventée par Martine, c'est qu'elle s'est posé la question clé: pourquoi ce qui me choque me choque? Personnellement, j'utilise très souvent cette astuce et je constate que, en répondant à cette question, je trouve ce qui fait mal en moi lorsqu'un interlocuteur éclabousse mon pare-brise. Ça me permet de faire le plein de liquide dans mon réservoir à lave-glace.

J'ai parfois adapté le truc de Martine. Lorsque je reçois des conneries plein le pare-brise, je me fais du cinéma. Je me laisse aller à des scénarios qui m'aident à ventiler. Pendant que l'autre m'écla-bousse, je lui dis toutes sortes de bêtises dans ma tête sans que rien paraisse dans mon visage. Ça me calme et je peux continuer à lui parler sans même qu'il se rende compte du traitement que je lui fais subir en pensée. Il ne faudrait pas que je tombe sur un interlocuteur qui aurait le don de télépathie!

LES PHARES ANTIBROUILLARD

Pour faciliter la conduite automobile par temps brumeux, on a inventé les phares antibrouillard. Sur la route de la communication, le brouillard apparaît lorsqu'on tente de faire porter la responsabilité d'une mésentente, d'un problème ou d'une erreur commise sur un seul des interlocuteurs: «Tu aurais dû...», «Je t'avais dit de...», «C'était ta responsabilité», «C'est toi qui m'as provoqué», etc. Ce brouillard peut entraîner des sorties de route temporaires ou fatales. C'est parfois inévitable. Mais des conducteurs habiles ont trouvé une astuce pour régler les conflits: ils cherchent à ce que la difficulté devienne un problème commun. Ils allument alors ce que j'appelle des phares antibrouillard. C'est ce que fait Christian dans le dialogue qui suit avec sa collègue Brigitte. J'ai écrit en italique le passage où il utilise cette astuce.

— Brigitte, quand nous avons décidé de faire du covoiturage, te rappelles-tu la condition que j'y ai mise?

— Ouais, ouais, tu vas encore m'engueuler parce que je suis cinq minutes en retard.

— Si c'était juste une fois en passant, je pourrais l'accepter, il me semble que j'ai été assez tolérant jusqu'à présent. À part ça, ce n'est pas cinq minutes, mais douze minutes exactement.

— C'est pas ma faute. J'avais un dossier urgent à mettre dans le courrier avant de partir.

— C'est pas ta faute... C'est ça qui me décourage, ce n'est jamais ta faute.

— Écoute, Christian, tu ne trouves pas que tu exagères? Tu vis avec une horloge dans le ventre. Qu'est-ce que cinq minutes de plus ou de moins?

— Je vois bien que, pour toi, ce n'est rien. Pourtant, je t'ai expliqué des dizaines de fois les inconvénients. Le trafic est plus lent, les enfants attendent à la garderie et, quand on arrive à la maison, tout le monde est stressé.

— Je pense que c'est toi qui crées le stress...

— C'est moi? Brigitte, tu essaies de me renvoyer la balle. *J'aimerais mieux considérer que NOUS avons un problème pour que nous trouvions une solution qui tienne compte de nous deux.*

— Moi, je n'ai pas de problème. Ton problème, c'est que tu vis toujours avec la montre en main.

— [Silence.] Bon, n'en parlons plus. Si tu refuses de voir le problème, c'est du temps perdu.

[On change de sujet. Quelques jours plus tard, Brigitte sort du bureau avec dix minutes de retard. La voiture n'est pas là. Christian est parti sans l'attendre. Il a réglé SON problème. Brigitte a réalisé qu'elle avait un problème, elle aussi.]

La plupart des brouilles sur la route de la communication viennent de la difficulté d'accepter ou de tolérer l'autre tel qu'il est. Christian a pourtant allumé ses phares antibrouillard en essayant de présenter la situation comme un problème commun. Le truc n'a pas fonctionné et Brigitte a refusé de prendre sa part de responsabilité. La réaction de Christian montre qu'il avait atteint sa limite de tolérance. Il a éteint ses phares antibrouillard et décidé qu'il était capable de régler seul son problème personnel. Le brouillard n'en sera que plus épais le lendemain matin. On ne sait pas si le covoiturage va se poursuivre après cette manœuvre. Si oui, la préoccupation de partir à l'heure deviendra un problème commun: les deux allumeront peut-être leurs phares antibrouillard, en tenant compte des particularités de chacun. Si le covoiturage alimente un conflit permanent, la décision d'y mettre fin sera probablement une meilleure solution. C'est l'histoire de bien des divorces. Dans un couple, lorsque la somme des emmerdements dépasse la somme des gratifications, c'est le brouillard continu: c'est toujours la faute de l'autre.

Revenons à l'astuce utilisée par Christian. S'il avait voulu garder les phares allumés plus longtemps, il aurait pu annoncer ce qu'il envisageait si Brigitte persistait à refuser sa part du problème. Peut-être qu'on aurait pu éviter la sortie de route, en convenant par exemple que Christian serait libre de partir après un délai de cinq minutes. On pourrait aussi décider de mettre fin au covoiturage si on ne trouve aucune solution satisfaisante pour l'un et l'autre. Dans le domaine affectif, l'utilisation de phares antibrouillard peut faire la différence entre une rupture à l'amiable et celle qui déchire. Elle est basée sur le principe que «chacun a le droit d'être ce qu'il est», même lorsque son comportement est déplaisant pour l'autre. En cas d'incompatibilité, mieux vaut se séparer que de persister dans l'illusion qu'on va changer la personnalité de son partenaire.

Lorsque le brouillard est fréquent sur le réseau routier, des panneaux en avertissent: «Attention, risque de brouillard pour les 15 prochains kilomètres.» Sur la route de la communication, les bons conducteurs se donnent aussi des points de repère. Ils savent que, en abordant certains sujets avec certaines personnes, le risque de brouille est élevé. Ils respectent avec encore plus d'attention toutes les règles pour une conduite prudente. Ils font en plus de la prévention en allumant leurs phares antibrouillard dès qu'ils entrent dans cette zone où il est tentant de s'accuser mutuellement. Ils essaient de formuler les problèmes sans faire porter le blâme par l'un ou l'autre. Ils évitent de condamner qui que ce soit. Bref, ils cherchent une solution qu'on appelle sans perdant. Ils ne cèdent pas à l'illusion que l'on va changer si une solution a déjà été proposée sans succès.

Une personne m'a raconté un jour comment un conflit de couple a été résolu. Voici le résumé de l'interview.

— Dominique, une chose m'intrigue. Depuis que vous êtes ensemble, Camille et toi, tu me parlais souvent de vos problèmes au sujet de l'argent. Et je constate que, depuis un certain temps, tu n'en parles plus. Je ne veux pas être indiscret, mais tu n'ignores pas ma curiosité pour tout ce qui touche la communication. Si cela ne t'ennuie pas, j'aimerais bien savoir où vous en êtes.

— Ça ne m'ennuie pas du tout. La solution que nous avons trouvée est très simple.

— Je t'écoute.

— Tu connais bien le problème. J'ai vécu dans une famille où il fallait toujours y penser à deux fois avant de faire la moindre dépense. Camille vient d'un milieu plus aisé où l'argent n'a jamais manqué. Quand nous avons décidé de vivre en couple, nous avons mis nos revenus dans un compte commun et, à la fin de chaque année, nous mettions de côté le surplus accumulé. Pour moi, c'était un objectif important et je surveillais spontanément mes achats, comme je l'ai toujours fait. Camille, tu le sais, dépensait sans se soucier de faire des économies. Conséquence, nous nous disputons assez souvent à ce sujet.

— Oui, tu ne cessais pas de m'en parler. Mais que s'est-il passé? Tu ne me diras pas que vous avez changé vos habitudes!

— Non. Et c'est ça, la différence. J'ai réalisé que, dans toutes nos querelles, il était clair pour moi que Camille manquait de responsabilité et devait changer. Et, à ses yeux, j'étais grippe-sou. Un jour, au cours d'une réconciliation, Camille m'a dit: «Dominique, penses-tu que nous pouvons changer?» Cette phrase a été un déclencheur. J'ai réfléchi et j'ai constaté que j'avais toujours condamné l'attitude de Camille: «C'était son problème.» Et inversement, de son point de vue, j'étais le problème. Nous avons réalisé qu'il était utopique d'espérer nous changer. Nous avons compris que NOUS avons un problème.

— C'est ce raisonnement qui vous a permis d'en sortir?

— Oui. La solution est devenue bien simple lorsque nous avons reconnu qu'il était insensé de vouloir changer l'autre. Nous devons régler le problème autrement. Cela a été facile: nous avons décidé de faire des budgets séparés. J'ai ouvert un compte personnel que je gère à ma façon, Camille a fait de même et nous contribuons en parts égales aux dépenses du couple. Nous n'utilisons jamais le compte conjoint sans que les deux soient d'accord.

— Et cela suffit pour régler le problème?

— Honnêtement, je ne peux m'empêcher de faire des remarques désobligeantes face à certains achats de Camille, mais je m'excuse lorsque cela se produit. Et si Camille veut se mêler de mes affaires, je l'ignore. Ce sont des irritants devenus mineurs qui ne gâchent plus notre plaisir de vivre ensemble.

On retrouve dans l'histoire de Dominique et Camille le recours aux phares antibrouillard: faire de notre divergence ou de notre conflit un problème commun, reconnaître à l'autre le droit d'être ce qu'il est et chercher la meilleure solution ou le moindre mal en acceptant que la personnalité de l'autre ne changera pas.

L'AVERTISSEUR DE SORTIE DE VOIE

J'ai constaté que les bons conducteurs sur la route de la communication évitent ce que j'appelle l'ingérence: une parole qui consiste à dire à l'autre ce qu'il devrait faire ou penser ou ressentir, alors qu'il s'agit de son champ de compétence personnel. Sur les voitures actuelles, on trouve un avertisseur de sortie de voie: «Ce dispositif émet un bruit, un clignotement

ou une vibration si vous quittez votre voie sans avoir actionné votre clignotant.» C'est une belle image pour celui qui veut s'abstenir d'ingérence. Il arrive que l'on souhaite intervenir dans les affaires d'un ami, d'un client, d'un collègue, d'un employé, d'un voisin, mais pour éviter les accidents, il est recommandé de mettre le clignotant: «J'aurais des choses à te dire sur ta façon de faire ceci ou cela... veux-tu les entendre?» On peut faire de l'ingérence en toute bonne foi, sans même s'en rendre compte. Un bon communicateur prévient les sorties de voie en activant son radar affectif et en surveillant les feux de circulation. Un signe non verbal ou une protestation déclenchent l'avertisseur: «En quoi ça te regarde?», «Mêle-toi de tes affaires», «Arrête de me dire quoi faire», «Laisse-moi gérer cela», etc.

Les anglophones ont une expression qui illustre l'ingérence, «*back seat driver*». Le passager intervient constamment pour contrôler le conducteur. Sur la route de la communication, on risque un accident si on agit ainsi sans l'accord de son interlocuteur. On constate que les chauffards utilisent beaucoup le «tu» dans leur discours, un «tu» suivi d'interprétations, de commandes, de consignes: «Tu devrais...», «Tu as tort», «Tu n'as pas le droit», «Il faut que tu...», etc. L'ingérence se produit lorsqu'on empiète sur les compétences de son interlocuteur. Même lorsqu'on est en autorité, on peut donner des directives en laissant à chacun le soin de décider des suites à donner. Dans un dialogue précédent, Claudia était très soucieuse de ne pas interférer avec le champ de compétence de l'employé délinquant qui contrevenait aux procédures administratives. En parlant à la première personne, elle demeurait dans son champ de compétence, invitant son subalterne à exercer sa propre responsabilité, à décider de respecter ou non ce qu'on lui demandait, quitte à en subir les conséquences s'il persistait dans sa délinquance: «— JE t'ai déjà demandé plusieurs fois de respecter la procédure administrative.», «— JE considère que c'est une question de saine gestion.», «— JE constate que si tu étais gestionnaire, tu pourrais faire de grandes réformes, mais pour l'instant ce n'est pas le cas...», «— J'ai besoin que tu respectes les procédures pour maintenir de bonnes relations avec ce service.», «— J'ai atteint les limites de ce que je peux tolérer.», «— JE te suggère d'être prudent si tu veux protéger ton avenir dans la compagnie.» Elle prévenait ainsi les sorties de voie. Même si elle est en droit d'exiger, c'est au subalterne de décider s'il se pliera aux consignes ou s'il persistera dans sa délinquance. Mais il aura été averti des conséquences.

Dans le dialogue suivant, un père de famille aborde la question de la drogue avec son fils de 16 ans en abusant du «tu» et l'accident est inévitable. Il a bien sûr autorité sur son fils mineur, mais il reste que celui-ci est assez vieux pour être responsable de ses actes et, comme bien des adolescents, il est hypersensible à l'ingérence.

— Mathieu, viens ici, il faut qu'on se parle.

— [Sur un ton d'impatience:] Qu'est-ce qu'il y a encore?

— Il y a que tu fréquentes toujours ces vendeurs de drogue. Il faut que tu arrêtes ça immédiatement.

— C'est faux, je ne vends plus de drogue.

— N'essaie pas de me mentir. [Il lui montre ce qu'il a trouvé dans sa chambre:] Et ça, qu'est-ce que tu penses que c'est?

— Ce n'est pas à moi.

— Ah non! Alors qu'est-ce que ça faisait dans ta chambre?

— [En colère:] Tu as fouillé ma chambre, tu n'as pas le droit...

— Réponds à ma question. Qu'est-ce que ça faisait là?

— Ce n'est pas à moi. C'est un ami qui m'a demandé de la garder pour lui, parce que son père passe son temps à fouiller ses affaires.

— Tu ne t'en tireras pas comme ça. Va dans ta chambre et réfléchis bien. Tant que tu ne m'auras pas dit d'où ça vient, plus d'argent de poche, et tu rentres à 21 heures chaque soir.

— [En colère:] T'es chien! T'es vieux jeu! Tout le monde en prend, aujourd'hui. Tous mes amis fument! Et t'es chanceux que ce soit juste des joints. C'est plein d'héroïne à l'école.

— [Sur un ton menaçant:] Où as-tu pris ce poison?

— [Sur un ton agressif:] Je te le dirai pas. [Il monte à sa chambre et claque la porte.]

J'ai connu une mère de famille qui a eu le même problème avec son adolescent. Elle lui avait parlé à plusieurs reprises sans succès, et pourtant elle était une virtuose sur la route de la communication. Et la relation était habituellement chaleureuse, ce qui facilitait les discussions sur les sujets difficiles. Il n'y avait jamais d'escalade, mais son fils lui faisait chaque fois

de vagues promesses qu'il ne tenait pas. Après un certain temps, parler de la drogue était devenu tabou. Lorsque la mère abordait le sujet, son fils s'impatientait et bifurquait. Elle a eu l'idée suivante: elle a décidé de parler d'elle plutôt que de son fils. Pendant plusieurs jours, elle a tenu ce qu'elle a appelé «le journal de mes inquiétudes». Durant la journée, chaque fois qu'elle pensait à son fils, se demandait ce qu'il faisait ou imaginait des scénarios catastrophiques, elle écrivait cela dans son journal. Après quelques jours, elle déposa ce journal dans la chambre de son fils avec un petit mot: «Si la drogue ne t'inquiète pas, je veux au moins que tu saches que ce n'est pas mon cas. Ta mère qui t'aime.» Le lendemain, au déjeuner, le fils semblait gêné, mais il est parti pour l'école sans rien dire. Le soir, en rentrant, il a embrassé sa mère sur le front. Ils se sont parlé pour de bon, cette fois, et ils ont repris la route.

Les personnes en autorité savent en général que le pouvoir de diriger est fragile. On peut sévir, on peut menacer et obtenir de l'autre ce que l'on veut s'il craint les répercussions d'une désobéissance, mais ce sera souvent au prix d'un climat de tension ou d'un manque de solidarité. Les conducteurs vedettes que j'ai interviewés me disent qu'ils obtiennent de meilleurs résultats lorsqu'ils parlent à la première personne, ce qu'ils appellent des messages «je» ou une attitude de transparence: on ne se gêne pas pour dévoiler ses intentions ou ses exigences, mais on demande à l'autre de faire des choix au lieu d'exiger une obéissance servile.

- J'aimerais beaucoup que tu changes d'attitude, et je vais te donner mes motifs.
- La vraie raison pour laquelle je te demande cela, c'est que j'ai besoin...
- Je pourrais sévir et utiliser les sanctions, mais j'aimerais mieux ne pas être obligé d'en arriver là.
- Je te regarde aller depuis un certain temps et je me pose des questions...
- Je me demande pourquoi...
- Je n'aime pas ça du tout...

L'essentiel de cette astuce est de laisser l'autre prendre ses responsabilités tout en lui donnant de l'information sur ce qu'on attend de lui ou sur les conséquences d'un comportement à risque. Et il ne s'agit pas ici uniquement des situations où l'on est en autorité. L'astuce est pertinente avec ses amis, ses patrons, ses collègues, ses enfants ou ses parents. Même les professionnels (médecins, avocats, psychologues, conseillers de toutes sortes) qui ont toutes les raisons d'intervenir dans les affaires d'autrui évitent l'ingérence. Ils sont plus efficaces lorsqu'ils invitent leurs clients ou leurs patients à faire des choix personnels plutôt qu'à simplement suivre des directives.

- Au lieu de dire: «Il faut que vous arrêtiez de fumer», le médecin dira: «Je suis persuadé que le tabagisme est très relié à vos problèmes, à vous de voir.»
- Au lieu de dire: «Ne faites pas cette transaction maintenant», le conseiller financier dira: «J'ai de mauvaises nouvelles pour vous. Si vous faites cette transaction, votre liquidité sera à risque.»
- Au lieu de dire: «Vous devez mettre fin à cette relation», le conseiller matrimonial dira: «Les statistiques pourront peut-être vous aider à prendre une décision. On sait que la majorité des conjoints qui ont ce genre de violence verbale passent aux actes un jour ou l'autre.»
- Au lieu de dire: «Il faut que tu te décides à étudier sérieusement», le professeur dira: «Actuellement, je pense que tu t'en vas vers un échec.»
- Au lieu de dire: «Ne fais pas ça», l'ami dira: «J'ai peur que tu le regrettes amèrement si tu prends cette décision.»

Comme dernière illustration de cette astuce, comparons deux types de conclusion de ce qui précède. Une première, qui serait paradoxale par l'ingérence qu'elle contient: «On ne doit jamais dire à l'autre ce qu'il doit faire ou ne pas faire.» Une seconde que je préfère: «Je suis convaincu que, en évitant l'ingérence, les duos sont plus harmonieux. À chacun d'en faire l'expérience.»

L'EMBRAYAGE EN DOUCEUR

Une cause d'accident sur les routes, surtout quand elles sont glissantes, est l'accélération trop rapide. La règle qui invite à utiliser son miroir voulait prévenir ces situations. Elle est particulièrement importante pour éviter de se lancer dans un sprint d'interprétations en l'absence de faits sur lesquels on s'entend. Déjà, l'usage de l'alternateur et des astuces précédentes protégeait contre ce genre de dérapage. Mais, même si on dirige son radar affectif sur les réactions de l'interlocuteur, on peut mal décoder les feux de circulation. On croira, par exemple, qu'il réagit de façon défensive, alors qu'il ne sait pas de quoi on parle. La route est glissante lorsqu'on se lance dans une interprétation ou des commentaires, alors que les faits évoqués n'existent pas, sont pris hors contexte ou sont niés par son vis-à-vis. L'astuce d'un embrayage en douceur consiste à ne jamais se lancer dans une interprétation du comportement d'une autre personne sans avoir au préalable cité les faits sur lesquels on s'appuie. On passe de la première vitesse (établir les faits) à la seconde (formuler une interprétation, énoncer une conséquence, etc.) uniquement lorsqu'on s'entend sur les faits. Claudia a utilisé cette astuce au début de son entrevue avec son employé délinquant: «Martin, je t'ai déjà demandé plusieurs fois de respecter la procédure administrative. On m'a dit que tu as encore fait appel à Simon sans passer par son patron.» Cette description n'étant pas contestée, elle peut passer à la vitesse supérieure. Assistons maintenant à un sprint inefficace, avant de voir ce que donnerait un embrayage en douceur. Diane est chef syndicale. Elle rappelle à l'ordre un membre de son unité.

- Sarah, tu manques de solidarité.
- Que veux-tu dire?
- Tu joues le jeu des patrons.
- Jamais de la vie. Tu dis n'importe quoi.
- Je t'avertis. Les traîtres, on peut leur faire la vie dure.
- Au lieu de chercher des poux à ceux qui ne pensent pas comme toi, tu devrais t'occuper de l'intérêt des membres.
- Tu as toujours eu une attitude négative.
- Qu'est-ce que tu me reproches exactement?
- Je n'ai pas besoin d'entrer dans les détails, tu sais ce dont je parle.
- Non, figure-toi que je ne le sais pas.

— Ne joue pas à l'innocente. Ce n'est pas la première fois qu'on en discute.

— Précisément, mais tes accusations sont sans fondement.

— On n'est pas ici dans un tribunal où il faut prouver tout ce qu'on dit. Tu manques de solidarité et, ça, tu ne peux pas le nier.

— Va te faire foutre!

L'accident était inévitable. Même lorsque Sarah invite Diane à dire sur quoi reposent ses interprétations, le sprint continue: «manque de solidarité», «jouer le jeu des patrons», «traître», «attitude négative», «tu sais ce dont je parle» autant de critiques et d'attributions qui pourraient mener quelque part si on s'assurait de valider les faits. L'embrayage en douceur protège contre ce genre de dérapage. Revenons à une anecdote citée plus haut: un associé était parti en deuxième vitesse avec un collègue pour revenir ensuite à la première à la suite d'un feu rouge:

— Pascal, tu es trop dur avec nos employés. (*Interprétation, deuxième vitesse*)

— Pas du tout, je suis exigeant et ils doivent comprendre que je ne tolère pas l'incompétence... (Rouge)

— ... lorsque j'entends des mots comme «tête de linotte», «idiot», «stupide» (*description, première vitesse*), je doute que ce soit très efficace...

Probablement que si Diane avait utilisé son radar affectif, elle aurait réalisé que, pendant qu'elle accélérât, les feux de circulation étaient fixés sur le rouge. Reprenons la scène en procédant cette fois à un embrayage en douceur tout en respectant les règles pour une conduite prudente. Notons que Sarah klaxonne pour ne pas se laisser distancer.

— Sarah, on me dit que tu manques de solidarité.

— Que veux-tu dire?

— Dans le comité «Santé et sécurité au travail», tu aurais pris le parti des patrons.

— Un instant! On, c'est qui? Et qu'est-ce qu'on t'a rapporté exactement?

— Je ne veux pas te dire de qui il s'agit. J'ai promis la confidentialité.

— La confidentialité! C'est probablement Colin. Il semblait me fusiller des yeux chaque fois que j'ouvrais la bouche.

— Écoute, il y avait vingt personnes à cette réunion. Peu importe de qui cela vient. Ce qui compte actuellement, c'est d'avoir une position solidaire dans ce dossier.

— J'aimerais bien savoir ce qu'on t'a rapporté pour que tu t'énerves comme ça.

— Les patrons veulent mettre fin au Service d'aide aux employés pour confier cela à une firme extérieure et on me dit que tu es d'accord avec eux. Est-ce que c'est juste?

— Non.

— Pourtant mon informateur m'affirme que tu as bien dit, au cours de la réunion, et je le cite: «Le Service d'aide aux employés ne fait rien pour prévenir les cas d'épuisement professionnel.» Est-ce que tu nies avoir dit cela?

— Je regrette, mais c'est tout de travers. D'abord, il manque un mot au début de la phrase. J'ai dit: «Actuellement, le Service d'aide...» Et, en plus, c'est rapporté hors contexte. J'ai parlé après le psychologue qui venait lui-même de demander un élargissement de son mandat pour créer un comité de prévention. Non seulement je ne disais pas de supprimer le Service, mais j'appuyais le psychologue qui souhaitait le rendre plus efficace.

— C'est bien différent de ce qu'on m'a dit.

— Très différent, oui. Et côté solidarité, ce n'est pas parce que je critique souvent vos décisions à l'exécutif que je manque de solidarité.

— Je veux bien te croire, mais il est certain qu'on cherche à utiliser ton intervention pour tenter de fermer le Service.

— Tu as encore des doutes?

— Je ne sais plus. Sans nommer la personne qui est à l'origine de cette information, je peux te dire qu'elle est très au courant de ce qui se trame à la haute direction. Et peu importe ce que tu as dit, on s'en sert contre nous.

— Écoute, si tu n'es pas convaincue, faisons venir le psychologue. Il est de notre côté et il pourra te donner sa version. Il pourra aussi nous aider à

défendre nos intérêts.

— C'est une idée. [Elle prend le téléphone.]

[Le psychologue vient les rejoindre. Il confirme la version de Sarah. On l'informe de l'utilisation que l'on fait de son intervention et on trouve une façon de neutraliser cette manœuvre de la direction.]

PRUDENCE AVEC LA CAMÉRA DE REcul

Un jour, j'étais en attente derrière une voiture à un feu rouge. Lorsque le feu vire au vert, le conducteur accélère et «bang»: il part à reculons et me rentre dedans. Après la colère et les constatations des dégâts, il m'explique qu'il s'était arrêté trop loin et avait reculé pour laisser passer les piétons. Il avait ensuite oublié de se remettre en marche avant. Sur les voitures modernes, on trouve une caméra de recul qui guide la marche arrière. Mais ceux qui l'utilisent savent que, parfois, la neige, la pluie ou la poussière brouillent les images. La vigilance est toujours de mise. Sur la route de la communication, la marche arrière est une autre cause d'accident. Il se produit quand on revient, sans pouvoir s'entendre, sur des engagements passés ou sur des événements qu'on évoque en lien avec ce dont on discute: «Nous avons convenu...», «Je me rappelle très bien ce que tu m'as dit», «C'est faux, je n'ai jamais dit ça», etc. L'astuce précédente permettait un embrayage en douceur en prenant le temps d'établir les faits sur lesquels on s'appuie. Souvent, on n'y parvient pas. La prudence demande alors de ne pas s'acharner lorsque les caméras de recul ne donnent pas les mêmes images.

Voici un exemple d'escalade due à un brouillage des caméras de recul de deux colocataires.

— François, nous avons convenu de partager les dépenses du logement. Tu m'as fait un chèque qui couvre le loyer et l'électricité, mais tu as oublié ta part pour l'achat du climatiseur. C'est écrit dans le relevé que je t'ai remis sous le titre «autres dépenses», mais tu as omis de le calculer.

— Non, Luc, je ne l'ai pas oublié. C'est un extra et je n'ai pas à payer pour ça. C'est toi qui en avais besoin. Moi, je peux m'en passer.

— Un instant! Deux choses. Un, nous avons convenu que nous partagions tous les frais liés aux pièces communes. Deux, tu n'es pas

honnête quand tu dis que c'est seulement pour moi. Tu te plaignais comme moi de la chaleur insupportable. Je t'ai parlé d'acheter un climatiseur et tu étais d'accord.

— J'étais d'accord pour que tu l'achètes. Les extras ne font pas partie des dépenses que nous partageons.

— Chacun paye pour l'aménagement de sa chambre, mais on partage les dépenses pour les pièces communes. Le climatiseur, nous en profitons tous les deux.

— C'est faux! Quand tu as demandé de mettre sur le mur du salon cette reproduction, il n'a jamais été question que j'aie à payer quoi que ce soit.

— Tu changes les règles! La reproduction, je l'ai reçue en cadeau et cela ne coûtait rien. Je t'en ai parlé parce que, le salon, on l'habite tous les deux. Je voulais que tu sois d'accord.

— C'est ça! J'étais d'accord, mais cela n'impliquait pas que je devrais payer. C'est le cas pour le climatiseur.

— Non, c'est différent. Tu savais que cela entraînait une dépense quand nous avons décidé de l'acheter.

— C'est toi qui as décidé de l'acheter. Je n'ai jamais donné mon accord.

— C'est faux. Tu m'as dit que c'était une bonne solution.

— C'est comme pour la reproduction. J'étais bien content que tu m'en fasses profiter. Ce climatiseur t'appartient et, si on part d'ici, tu pourras l'apporter.

— Merde...

Voilà! Merde! On est dans le rouge du début à la fin. On ne voit pas très bien comment ils vont s'en sortir s'ils continuent à faire marche arrière. Les as de la conduite sur la route de la communication évitent les querelles concernant le passé, à moins qu'un document écrit, un enregistrement ou un témoin puisse les aider à rétablir les faits. Les souvenirs sont très souvent conflictuels, lorsqu'on se bute à une mésentente. Non seulement on a pu se tromper de bonne foi en ayant interprété différemment une entente ou un événement, mais il n'est pas rare qu'on refasse l'histoire. On donne aujourd'hui une nouvelle interprétation à ce qui s'était dit. On peut parfois inventer plus ou moins consciemment des paroles en affirmant qu'elles ont été prononcées, même si ce n'est pas le cas. La prudence avec la caméra de

recul consiste à ne pas s'acharner si on ne s'entend pas sur les antécédents. Si après deux ou trois tentatives pour rétablir les faits, les feux de circulation restent au rouge, on cesse de faire marche arrière et on poursuit sa route sans évoquer ce que l'autre ne voit pas dans sa caméra de recul. Voici comment Luc pourrait s'adapter dans son dialogue avec François en poursuivant le dialogue précédent.

— Merde... Bon, écoute, François, ce n'est pas en continuant à parler du passé qu'on va régler le problème.

— Je ne suis pas d'accord. Nous avons convenu de partager uniquement les dépenses communes et si tu veux changer les règles, moi, je me cherche un autre coloc.

— OK. Tu dis que je change les règles. Moi, je suis convaincu que tu changes les règles. Qui va trancher? Je pense que ce n'est pas la façon de régler le problème.

— Je suis certain que je n'ai pas à payer pour le climatiseur...

— Tu es certain. Bon. Qu'est-ce qu'on fait?

— C'est toi qui payes le climatiseur.

— [Silence.] J'ai une autre suggestion. Je veux qu'on trouve d'abord une solution pour le climatiseur, mais utilisons cette situation pour clarifier davantage nos règles pour le partage des dépenses.

OK?

— OK, mais je n'ai pas à payer pour le climatiseur.

— C'est une façon de voir. Il y a deux solutions: 1) tu acceptes d'en profiter et tu payes ta part, 2) tu refuses et je retourne le climatiseur.

[La discussion se poursuit et on règle le problème. On enchaîne ensuite sur une clarification des ententes concernant le partage des dépenses et d'une procédure pour éviter les malentendus.]

Pour avoir connu de nombreuses sorties de route en voulant faire marche arrière, je considère que la caméra de recul n'est pas toujours fiable. Ce qui m'a aidé, c'est que j'avais souvent été certain d'avoir raison dans une discussion, avant de réaliser que je m'étais trompé. Il m'arrive d'ouvrir un dictionnaire pour vérifier le sens d'un mot sur lequel on ne s'entend pas et de constater que mon interlocuteur avait raison. Quand on a un

document, une photo, un enregistrement ou un témoin, on peut s'en sortir. Bien que, là encore, chacun puisse apporter un document contradictoire ou citer des témoins qui lui donnent raison. Lorsqu'aucun moyen ne permet de rétablir le passé à la satisfaction des deux personnes concernées, mieux vaut abandonner sa caméra de recul, même si on est persuadé que c'est celle de l'autre qui est défectueuse. Le plus difficile est la frustration que l'on vit. On «sait» que l'on a raison. Cela aide de se dire que l'autre vit la même expérience: lui aussi, il «sait» qu'il a raison. C'est le lot de toute «croyance» qui, par définition, ne peut s'appuyer sur des faits incontestables. On ne croit pas parce que c'est vrai, on considère que c'est vrai parce qu'on le croit.

L'AIRE DE REPOS

J'aurai beau conduire prudemment et utiliser toutes les astuces possibles, je ne serai jamais à l'abri des imprévus. Une tempête subite, des travaux de voirie, un barrage routier, un détour, une crevaison, voilà un petit échantillon de ce qui nous guette lorsqu'on circule en voiture. Sur la route de la communication, on a parfois besoin de mesures d'urgence. Plusieurs conducteurs émérites m'ont avoué que, malgré toute leur dextérité, ils perdent occasionnellement le contrôle. L'émotion est telle, par exemple, qu'ils ne peuvent même plus entendre ce que l'autre leur dit. Chaque phrase qui s'ajoute provoque un nouveau dérapage. Certains lâchent tout et tant pis si on prend le champ. D'autres ont développé une astuce: ils utilisent l'aire de repos. Dans le dialogue qui suit, Léo en donne un exemple. Coordonnateur d'une équipe d'intervenants dans un Service du personnel, il est agressé par Anna, une collègue de travail. Je mets en italique le recours à cette astuce.

— Espèce de salaud! Tu as réussi à me couillonner. Tu savais que je voulais m'occuper du cas Macbeth. Le patron m'a dit qu'il t'avait consulté et, finalement, c'est cette conne de Lyna qui va l'avoir.

— Qu'est-ce que le patron t'a dit?

— Il a dit qu'il t'avait consulté. J'ai toujours senti que tu voulais m'écarter des dossiers importants.

— Écoute, Anna, je n'ai fait que répondre aux questions du patron. Je ne pouvais mentir pour te privilégier. Il m'a demandé qui avait le plus d'expérience avec les cas de harcèlement sexuel.

— Je peux très bien m'occuper de ce dossier. Lyna était encore aux couches quand j'ai commencé à bosser ici.

— Oui, mais elle a déjà traité trois situations semblables à celle-ci.

— Et puis après? On nous casse les oreilles avec une politique de polyvalence. Ça veut dire quoi si on donne toujours les dossiers à ceux qui ont l'expérience? Non, je sais que ce n'est pas la vraie raison.

— Et c'est quoi la vraie raison, d'après toi?

— La vraie raison, c'est que tu veux coucher avec elle.

— Anna. Je t'interdis...

— Je ne suis pas folle, je la vois minauder chaque fois que tu es dans la pièce.

— Anna, je comprends que tu sois en colère, mais...

— [En coupant:] Et je t'observe aussi. Peut-être que si on veut s'occuper des cas de harcèlement sexuel, on pourrait commencer dans ce bureau.

— Anna...

— Je ne suis pas la seule à penser ça...

— Anna...

— Qu'est-ce que tu faisais avec elle au restaurant, l'autre midi? [Sur un ton sarcastique:] Un dîner d'affaires sans doute?

— As-tu fini?

— Non, je n'ai pas fini. Dis-moi, pourquoi c'est elle qui a reçu le nouvel ordinateur en premier?

— Anna, tu es en colère. Si nous continuons sur ce ton, nous allons tous les deux le regretter.

Silence.

— Ce que tu racontes ressemble à une crise de jalousie. Ce n'est peut-être pas le bon moment pour en parler, mais...

— [En le coupant:] Avoue que ton but est de coucher avec elle...

— *Tu veux que je te fasse un aveu? Actuellement, j'ai atteint mon seuil de tolérance. Je te conseille de quitter immédiatement mon bureau.*

— La vérité choque?

— *La bêtise choque! Arrêtons-nous là, avant que nous regrettions tous les deux ce qui pourrait suivre.*

Elle part sans ajouter un mot.

Dans ce dialogue sans issue, Léo utilise plusieurs éléments du *Petit code de la communication*. Il brûle plusieurs feux rouges, mais il réussit à mettre fin à l'escalade en reflétant la colère d'Anna avant d'indiquer qu'il a atteint ses limites. Après avoir obtenu un silence, il prend la courbe trop rapidement en utilisant le procédé du feedback: «— Ce que tu racontes ressemble à une crise de jalousie, et ce n'est peut-être pas le bon moment pour en parler, mais...» Il aurait pu laisser à sa collègue le temps de refroidir son moteur pour trouver une façon de repartir ensemble. Par ailleurs, il a recours à plusieurs astuces et applique plusieurs règles pour une conduite prudente. Il accepte la route sur laquelle Anna veut l'engager en partageant avec elle les faits reliés à l'événement. En alternant régulièrement entre la position d'émetteur et celle de récepteur, il a l'œil sur son miroir, évitant de perdre de vue son interlocutrice. Il klaxonne souvent: «Anna...», «Anna...». Il aurait été intéressant d'entendre le ton de ces deux réparties: colère, mise en garde, appel au calme? Il utilise son stéthoscope, si on en juge par ses reflets et ses questions de clarification. Il se protège des éclaboussures en ne se laissant pas atteindre par l'entrée en matière de sa collègue: «— Espèce de salaud!» Il allume ses phares antibrouillard en essayant de formuler un problème commun: «— ... Si nous continuons sur ce ton, nous allons tous les deux le regretter.» Il évite l'ingérence, s'abstenant de tout jugement de valeur sauf à la fin lorsqu'il devient exaspéré et décide de mettre fin à la conversation: «— La bêtise choque!» Il utilise l'accélération en douceur, en rectifiant les faits, mais y renonce en voyant que cela n'est pas efficace: «— Écoute Anna, je n'ai fait que répondre aux questions du patron... Il m'a demandé qui avait le plus d'expérience avec les questions de harcèlement sexuel», «— ... elle a déjà traité trois situations semblables à celle-ci». Malgré toutes ces manœuvres, la route devient de plus en plus dangereuse. Léo fait usage de son clignotant quand il décide de mettre fin à la conversation: «— Actuellement, j'ai atteint mon seuil de tolérance. Je te conseille de quitter immédiatement mon bureau.» Il opte pour l'aire de repos.

Plusieurs communicateurs avertis m'ont affirmé qu'il est plus facile de se reprendre lorsqu'on arrête à temps. Si j'atteins mon seuil de tolérance face à un interlocuteur qui m'entraîne dans une course folle, je peux toujours décider que c'est assez. Plusieurs circonstances peuvent motiver l'aire de repos. Dans un dialogue cité plus haut, Vincent a offert à son père une aire de repos, après un silence qu'il attribuait à une déception de celui-ci: «— Préfères-tu qu'on en reparle un autre jour?»

Voici des exemples que j'ai recueillis auprès de gens qui utilisent cette astuce:

- Écoute, j'ai l'impression qu'on n'avance plus. Que dirais-tu de reprendre cette discussion lors de notre prochaine rencontre?
- Je suis crevé. Il reste encore des points à traiter, mais je préfère qu'on reprenne cela plus tard.
- J'ai mon voyage! Tu répètes toujours la même chose et j'ai le sentiment de parler dans le vide. Il est temps de faire une pause.
- Là, tu commences à devenir méchant et je n'aime pas ça du tout. Avant qu'on se fâche pour de bon, donnons-nous le temps de décompresser.
- Un instant! Si on continue comme ça, je sens qu'on va dérapier. Je propose qu'on s'en tienne là pour aujourd'hui.
- Ça suffit! Si on n'arrête pas, tu vas le regretter et moi aussi. Moi, j'en ai assez.

Il y a différentes façons de mettre fin à une rencontre devenue intolérable. Une caractéristique des conducteurs astucieux est qu'ils voient venir l'accident. Au lieu d'attendre la sortie de route inévitable, ils ralentissent, mettent leur clignotant et avertissent qu'ils ont besoin d'une pause. C'est plus harmonieux que de claquer la porte en quittant la pièce.

Voilà! J'en ai fini avec les astuces. J'ai choisi celles qui me semblaient les plus intéressantes, mais ma collection ne cesse de se développer. J'arrête ici pour respecter le cadre d'un *Petit code*.

On dit que la communication est un art. Certains ont un talent naturel, d'autres multiplient les maladresses sans trop savoir pourquoi. Un code de

la communication ne règle pas toutes les difficultés, mais il met les trouvailles des virtuoses de la communication à la portée de tous. Les règles de prudence et les astuces présentées dans ce livre sont une invitation à utiliser son radar affectif pour mieux communiquer.

RÉSUMÉ

LES INSTRUMENTS DE BASE

Le radar affectif

On ne peut être en présence de quelqu'un sans attendre quelque chose. Le radar affectif consiste à porter attention à ce que l'on ressent pour savoir si tout se déroule bien par rapport à ses attentes.

L'alternateur

Alterner, au cours d'un dialogue, consiste à passer régulièrement de la position d'émetteur (accélérer) à celle de récepteur (freiner) et vice versa.

Les feux de circulation

Les feux de circulation s'allument lorsqu'on dirige son radar affectif vers le comportement verbal ou non verbal de son vis-à-vis à la suite de chaque répartie. Vert, c'est conforme à mon attente, la voie est libre; jaune, c'est couci-couça, mais je peux continuer; rouge, ce n'est pas ce que j'attends, je m'adapte.

LA BOÎTE À OUTILS

Avancer: procédés de l'émetteur

Description: je communique des faits à l'interlocuteur, sans aucun jugement de valeur, ce que j'ai vu ou entendu dans une situation, ou ce que j'ai lu sur une question dont nous parlons.

Argument: je donne mon point de vue en affirmant ce que je pense, ce que je veux ou ce que je ressens, parfois sous forme d'opinion ou d'interprétation.

Proposition: je suggère quelque chose ou je donne un conseil en invitant l'autre à y réagir, le ton et la formulation indiquant que rien n'est décidé de ma part.

Feed-back: je commente, positivement ou négativement, le comportement de mon interlocuteur.

Soutien: je réconforte mon interlocuteur, je l'encourage ou j'essaie de le rassurer.

Freiner: procédés du récepteur

Écoute non verbale: je manifeste non verbalement une attitude d'écoute, soit par un silence attentif, soit par des sons (hum, hum, OK, oui, oui) qui traduisent mon intérêt pour ce que l'autre dit.

Question: j'interroge mon interlocuteur sur des faits concrets, des événements. Je l'invite, par mes questions, à donner son point de vue, à parler de lui, à dire ce qu'il ressent ou ce qu'il pense d'un événement ou d'une situation, à réagir à une proposition, etc.

Reformulation: j'exprime en d'autres mots ce que l'interlocuteur a dit précédemment, parfois pour vérifier si j'ai bien compris.

Écho: je dis ce que je comprends de ce que vit mon interlocuteur en reflétant le sentiment, parfois en accentuant un seul mot ou en répétant ce qu'il a dit.

Autoévaluation: j'invite l'interlocuteur à s'évaluer lui-même par rapport à une situation ou à un événement.

RÈGLES POUR UNE CONDUITE PRUDENTE

Règle 1: S'adapter après trois feux rouges consécutifs

Si trois feux rouges consécutifs s'allument, m'indiquant que ce que je vois ou ce que j'entends ne correspond pas à mon attente, je change de procédé ou de position pour éviter l'escalade qui commence lorsqu'on brûle un quatrième feu rouge consécutif.

Règle 2: Partir ensemble

Je ne pars ni trop vite ni trop lentement. Je prends le temps de vérifier si l'autre veut me suivre sur la route que je souhaite emprunter ou je m'informe de la destination qu'on me propose pour décider si je l'accepte.

Règle 3: Utiliser les clignotants

Pour rester ensemble pendant la conversation, je prends soin d'annoncer un changement de sujet, un passage à un autre point ou l'amorce d'une autre étape. Je m'assure aussi que l'autre est prêt à me suivre.

Règle 4: Avoir un œil sur le miroir

L'accumulation de paroles où j'occupe la position d'émetteur constitue une zone dangereuse. Quelle que soit la réaction de mon interlocuteur, j'évite les monologues en vérifiant si nous sommes toujours en duo.

Règle 5: Klaxonner

Je ne me laisse jamais distancer en restant silencieux ou en étant uniquement récepteur, lorsque je ne suis pas sur la même longueur d'onde que mon interlocuteur.

ASTUCES

- **Pour bien prendre une courbe**

Je prends le temps de prévenir les moments difficiles en préparant l'interlocuteur à recevoir une information pénible pour lui.

- **Le stéthoscope**

Pour bien comprendre les messages de mon interlocuteur, je me concentre sur ce qu'il vit en cherchant à répondre à la question: «Qu'est-ce qu'il ressent actuellement?» Je vérifie ensuite ma compréhension.

- **Le GPS**

Pour bien encadrer la conversation, je me fais gardien des procédures.

Je ne perds jamais de vue ma destination, je tiens compte du temps dont nous disposons, je ramène sur le sujet principal un interlocuteur qui a tendance à s'éparpiller et je me ramène moi-même à l'ordre lorsque je me suis égaré.

- **Pour éviter un nid-de-poule**

Malgré le goût de réagir à un énoncé avec lequel je suis en désaccord, lorsque cela risque de nous faire bifurquer, je m'en abstiens ou je nomme la divergence pour y revenir plus tard.

- **Le lave-glace**

Pour me protéger des éclaboussures psychologiques, une question: pourquoi ce qui me choque me choque? Une activité mentale me permet de me calmer et de prendre de la distance par rapport à mes émotions du moment.

- **Les phares antibrouillard**

Pour prévenir ou résoudre un conflit, j'évite de faire porter le blâme sur l'un ou l'autre. Je présente la situation comme un problème commun que nous pouvons résoudre ensemble. Nous cherchons une solution sans perdant.

- **L'avertisseur de sortie de voie**

Quand je veux influencer le comportement de mon interlocuteur, je donne l'information pertinente pour qu'il fasse un choix éclairé, mais je m'abstiens de toute ingérence dans son champ de compétence, le laissant prendre ses responsabilités. J'utilise des messages «je».

- **L'embrayage en douceur**

Lorsque je communique une interprétation ou lorsque j'argumente, je fournis les faits sur lesquels je m'appuie.

- **Prudence avec la caméra de recul**

Lorsqu'il est impossible de s'entendre sur des antécédents, je fais le

deuil d'avoir raison et je poursuis à partir de ce qui se passe ici et maintenant.

- **L'aire de repos**

Je mets fin à une conversation qui s'envenime hors de tout contrôle. Je me donne des indices pour identifier mon seuil de fatigue et les sujets ou les attitudes qui risquent de me faire perdre le contrôle. Je fais de la prévention en demandant ou en exigeant une pause.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION

CHAPITRE 1: LA MISE EN ŒUVRE

- Le radar affectif
- L'alternateur
- Les feux de circulation
- Variété culturelle

CHAPITRE 2: LA CIRCULATION

- Avancer
 - La boîte à outils
- Surveiller
- Freiner
 - La boîte à outils

CHAPITRE 3: CINQ RÈGLES DE PRUDENCE

- Règle 1: S'adapter après trois feux rouges consécutifs
- Règle 2: Partir ensemble
- Règle 3: Utiliser les clignotants
- Règle 4: Avoir un œil sur le miroir
- Règle 5: Klaxonner

CHAPITRE 4: LES ASTUCES

- Pour bien prendre une courbe
- Le stéthoscope
- Le GPS
- Pour éviter un nid-de-poule

Le lave-glace
Les phares antibrouillard
L'avertisseur de sortie de voie
L'embrayage en douceur
Prudence avec la caméra de recul
L'aire de repos

RÉSUMÉ

Les instruments de base
La boîte à outils
Règles pour une conduite prudente
Astuces

Petit code de la communication
ISBN EPUB 978-2-7619-5441-9

Édition: Danielle Choquette
Infographie: Maxime Gaumond
Révision: Lise Duquette
Correction: Isabelle Pauzé

01-20

Imprimé au Canada

© 2004, 2020, Les Éditions de l'Homme,
division du Groupe Sogides inc.,
filiale de Québecor Média inc.
(Montréal, Québec)

Tous droits réservés

Dépôt légal: 2020
Bibliothèque et Archives nationales du Québec

DISTRIBUTEURS EXCLUSIFS:

Pour le Canada et les États-Unis:

MESSAGERIES ADP inc.*

Téléphone: 450-640-1237

Internet: www.messageries-adp.com

* filiale du Groupe Sogides inc.,
filiale de Québecor Média inc.

Gouvernement du Québec – Programme de crédit d'impôt pour l'édition de livres – Gestion SODEC
– www.sodec.gouv.qc.ca

L'Éditeur bénéficie du soutien de la Société de développement des entreprises culturelles du Québec
pour son programme d'édition.



Conseil des arts du Canada | Canada Council
for the Arts

Nous remercions le Conseil des arts du Canada de l'aide accordée à notre programme de publication.

Financé par le gouvernement du Canada
Funded by the Government of Canada

Canada

Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement du Canada par l'entremise du Fonds du livre
du Canada pour nos activités d'édition.

Suivez-nous sur le Web

Consultez nos sites Internet et inscrivez-vous à l'infolettre pour rester informé en tout temps de nos publications et de nos concours en ligne. Et croisez aussi vos auteurs préférés et notre équipe sur nos blogues!

EDITIONS-HOMME.COM

EDITIONS-JOUR.COM

EDITIONS-PETITHOMME.COM

EDITIONS-LAGRIFFE.COM

RECTOVERSO-EDITEUR.COM

QUEBEC-LIVRES.COM

EDITIONS-LASEMAINE.COM

ET SI C'ÉTAIT POSSIBLE DE MIEUX COMMUNIQUER ?



Dans ce petit livre réjouissant, Yves St-Arnaud met à notre disposition tous les outils nécessaires pour bien communiquer, c'est-à-dire pour nous exprimer tout en prenant le temps d'écouter nos interlocuteurs. Grâce à d'éclairantes analogies qui font référence à la conduite automobile, on comprend aisément de quoi il est question. Ainsi, des feux de circulation nous indiquent si la voie est libre ou non, un alternateur équilibre nos positions d'émetteur et de récepteur, sans oublier les clignotants par lesquels nous annonçons un changement de direction. Cette toute nouvelle édition révèle enfin les possibilités d'une communication à la fois respectueuse et affirmative. Assurément, voici un outil utile tant au travail que dans l'intimité !

Yves St-Arnaud est psychologue, consultant en relations humaines, professeur émérite à l'Université de Sherbrooke et auteur de plus de vingt-cinq livres.