

# DOUZE BONNES PRATIQUES D'INFLUENCE DURABLE EN MODE HYBRIDE

**Isabelle Lord**

*Auteure de [L'influence durable :  
la nouvelle compétence pour réussir votre carrière](#)*

[www.lord-communication.com](http://www.lord-communication.com)



Tous droits de traduction et d'adaptation réservés : toute reproduction d'un extrait quelconque de ce livre par quelque procédé que ce soit, et notamment par photocopie ou microfilm, est strictement interdite sans l'autorisation écrite de l'éditeur. Écrire à [info@lord-communication.com](mailto:info@lord-communication.com)

© Les Éditions Gestionnaires inspirants, 2021

# ISABELLE LORD

Présidente fondatrice de Lord Communication managériale, CRHA et coach professionnelle, Isabelle a formé depuis 2008 plus de 150 000 gestionnaires, chefs d'équipes et hauts dirigeants en Amérique et en Europe. Son expérience comme gestionnaire de haut niveau l'a convaincue de l'importance de la communication-leadership comme facteur de succès dans l'atteinte de résultats.

Isabelle Lord est diplômée de l'Université McGill en gestion, et détentrice d'un D.E.S.S. en Organisation et ressources humaines de la Sorbonne (Paris 1). Elle collabore à l'École des dirigeants de HEC Montréal, à l'Executive MBA Mc Gill-HEC, au Collège des administrateurs de sociétés, ainsi qu'à l'École d'Entrepreneurship de Beauce. Conférencière réputée et auteure de cinq livres à succès, elle publie également dans le magazine Gestion des HEC.

Plus de détails à [lord-communication.com](http://lord-communication.com)

De la même auteure, et également disponibles en anglais.

*Gestionnaires inspirants : les 10 règles de communication des leaders*, Éditions Logiques, 2011

## **Aux Éditions Gestionnaires inspirants**

*Le courage de dire : transformez 22 conversations difficiles en communication inspirante*, 2014

*L'étoffe d'un leader : 52 façons d'améliorer votre communication-leadership*, 2016

*L'influence durable : la nouvelle compétence pour réussir votre carrière*, 2017

*L'art de la question : maîtrisez l'outil n°1 des leaders dans la nouvelle culture de collaboration*, 2020

## NOTE SUR CE MINI GUIDE

Cet ouvrage numérique de 21 pages offert gratuitement ne prétend pas approfondir la question du travail en mode hybride, mais donne quelques conseils en lien avec le concept d'influence durable mis au point par Isabelle Lord.

Pour aller plus loin dans la communication managériale, découvrez nos formations, conférences et livres à [lord-communication.com](http://lord-communication.com)

## TABLE DES MATIÈRES

### INTRODUCTION

#### LE TRAVAIL EN MODE HYBRIDE : UN DÉFI DE TAILLE POUR VOTRE INFLUENCE DURABLE

De l'inspiration à l'influence durable.....	5
L'influence durable et la distance physique.....	5
Place à l'interaction véritable.....	5
Le ratio idéal présentiel/distanciel.....	6

#### RAPPEL DES SIX DIMENSIONS DE L'INFLUENCE DURABLE

La clarté.....	6
La présence.....	7
La qualité d'interaction.....	7
Le courage.....	7
L'esprit de corps.....	7
La réputation.....	8

### DOUZE BONNES PRATIQUES D'INFLUENCE DURABLE EN MODE HYBRIDE

1. Être clair.....	9
2. Valider la compréhension.....	10
3. Projeter une image professionnelle.....	10
4. Où poser son regard ? Sur quel ton parler ?.....	11
5. Poser des questions, écouter les réponses.....	12
6. Maintenir l'attention.....	13
7. Bien préparer les conversations difficiles.....	13
8. Évaluer le degré d'autonomie.....	15
9. Maîtriser les outils de communication.....	16
10. Faire briller votre équipe.....	16
11. Savoir se faire valoir.....	17
12. Monter votre dossier ***.....	18

### BIBLIOGRAPHIE

# INTRODUCTION

## LE TRAVAIL EN MODE HYBRIDE : UN DÉFI DE TAILLE POUR VOTRE INFLUENCE DURABLE

### DE L'INSPIRATION À L'INFLUENCE DURABLE

En 2008, en fondant Lord Communication managériale, j'ai créé le modèle du gestionnaire inspirant et éveillé l'intérêt de dizaines de milliers de gestionnaires qui aspiraient à inspirer les gens et les actions. Moins de 10 ans plus tard, j'ai proposé le concept d'influence durable. L'outil de mesure mis au point à ce moment-là, et toujours opérationnel, l'Indice d'influence durable<sup>MD</sup>, a permis à des milliers de personnes de découvrir si elles avaient ou non de l'influence dans leur milieu professionnel et, surtout, sur quel aspect travailler pour acquérir cette compétence<sup>1</sup>.

### L'INFLUENCE DURABLE ET LA DISTANCE PHYSIQUE

En 2020, le confinement provoqué par la COVID-19 a précipité des organisations entières dans l'apprentissage accéléré des règles du télétravail. Très vite, j'ai organisé des conférences<sup>2</sup> pour accompagner les professionnels et les gestionnaires de tous horizons qui ont dû s'adapter en un temps record à ce nouveau mode de travail et de gestion. Apparue dans l'urgence, le télétravail ne disparaîtra pas. Il continuera d'exister, dans des proportions variables, à l'intérieur du modèle hybride présentiel/distanciel. La distance physique est-elle un frein à votre influence? Elle représente à tout le moins une contrainte, que vous soyez gestionnaire ou employé. Cela dit, oui, il est possible d'exercer de l'influence, même à distance. Vous verrez comment à travers les 12 bonnes pratiques que j'ai retenues pour relever le défi posé par le nouveau modèle de travail hybride.

### PLACE À L'INTERACTION VÉRITABLE

À la base de ces pratiques d'excellence, on observe que la communication de gestion en mode hybride n'est surtout pas unidirectionnelle, elle engage trois acteurs clés entre lesquels les échanges doivent être fluides : l'employeur, le gestionnaire, les employés — et pas forcément dans cet ordre! L'arrivée du télétravail aura permis à plusieurs employeurs et gestionnaires de découvrir l'autonomie de leurs ressources humaines et ils auront appris à leur faire confiance. Des employés aussi auront appris à se faire confiance. Cette confiance de part et d'autre, acquise dans l'urgence, doit être impérativement maintenue en mode hybride. Cela exige une grande qualité d'interaction entre les trois acteurs clés, mais il revient aux gestionnaires, qui sont au cœur du modèle hybride, de créer de la proximité, d'accompagner adéquatement les employés et de contribuer au sentiment d'inclusion. Quant aux employés, ceux qui réussissent en mode hybride sont ceux qui n'hésitent pas à apporter leur contribution et sont capables de la faire valoir. De son côté,

---

1. Si vous ne connaissez pas déjà votre indice d'influence durable, visitez le site [lord-communication.com](http://lord-communication.com) pour découvrir les deux versions du test.

2. Ces trois conférences sont toujours offertes sur le site [lord-communication.com](http://lord-communication.com) où vous pourrez voir les thèmes abordés dans chacune.

l'employeur doit proposer un cadre qui définit clairement le mode de travail hybride dans l'entreprise. Cette définition, qui précise qui est admissible au télétravail et pourquoi, doit permettre d'éviter la confusion ou l'émergence d'un sentiment d'iniquité.

## LE RATIO IDÉAL PRÉSENTIEL/DISTANCIEL

Les recherches menées sur les équipes virtuelles depuis le début du XXI<sup>e</sup> indiquent que la confiance des employés, la collaboration, l'engagement dans les objectifs de l'équipe et la cohésion de cette dernière, de même que la satisfaction au travail sont les zones d'ombre du télétravail. Évidemment, plus la virtualité de l'organisation est élevée, plus grands sont les défis. Est-ce à dire qu'il faut minimiser la part du télétravail pour optimiser l'efficacité du modèle hybride? Les employeurs ont un peu de difficulté à déterminer le ratio optimal, certaines entreprises imposent un ratio 2/3, d'autres favorisent le télétravail pour des raisons économiques, alors que d'autres encore ont tendance à vouloir ramener tout le monde au bureau. Aucune étude n'a encore conclu au ratio idéal présentiel/distanciel. De fait, il n'existe pas : c'est à chaque organisation, à chaque gestionnaire de trouver — en accord avec ses collaborateurs — le ratio qui convient à son équipe ou à ses équipes en mode hybride. Peu importe le dosage que vous établissez, assurez-vous de maîtriser les outils de communication que vous utilisez et prévoyez, au minimum, des rencontres en personne à des moments clés, par exemple au départ d'un projet, à mi-parcours et au moment de débriefing.

## RAPPEL DES SIX DIMENSIONS DE L'INFLUENCE DURABLE

Comme définie dans mon livre *L'influence durable : la compétence pour réussir votre carrière*, l'influence durable est la capacité à embarquer les gens avec nous dans une vision, dans un projet, voire dans leur propre développement. C'est la capacité à influencer les décisions, à défendre avec succès ses convictions, à faire bouger les choses, à faire avancer les mentalités. La formation que j'ai conçue autour de l'influence durable vise donc à acquérir cette compétence en travaillant sur six dimensions comportementales interreliées : la clarté, la présence, la qualité d'interaction, le courage, l'esprit de corps et la réputation. Dans un souci de cohésion, j'ai regroupé sous ces six dimensions les 12 bonnes pratiques en mode hybride.



J'en avais fait la huitième règle de la communication des leaders dans mon livre *Gestionnaires inspirants*<sup>3</sup>, puis la condition *sine qua non* de l'influence durable. En mode hybride, la clarté est une vertu cardinale, un préalable à toutes les interactions. Pas étonnant qu'elle arrive aussi en tête des bonnes pratiques.

---

3. *Gestionnaires inspirants : les 10 règles de communication des leaders*, Montréal, Éditions Logiques, 2011

## **La présence**

La présence, qu'on appelle aussi « présence exécutive », repose sur plusieurs facteurs, dont l'attitude physique, l'expression du visage, le regard, la voix (débit, volume, registre), les gestes. Bref, tout ce que l'on voit de vous, que vous soyez physiquement avec votre interlocuteur ou en visioconférence. En soignant certains aspects de votre expression, vous pouvez assurément optimiser la qualité de votre présence, même sur un écran de téléphone.

## **La qualité d'interaction**

Influencer, c'est se tourner vers l'autre. Les personnes influentes ne sont donc pas seulement habiles à s'exprimer, elles savent aussi écouter. Parler et écouter sont, de fait, les deux piliers des interactions humaines. Mais pour bien écouter, il faut être curieux et poser les bonnes questions, c'est-à-dire des questions qui font réfléchir et qui entraînent l'engagement. Sachant que les grands défis du télétravail sont la confiance, la cohésion d'équipe et l'engagement dans les objectifs d'équipe, votre succès en mode hybride repose sur votre habileté à créer de véritables interactions avec vos interlocuteurs.

## **Le courage**

En gestion, le courage est une habileté de communication, au même titre que la qualité d'interaction, la présence et la clarté. Vous aurez d'ailleurs besoin de posséder ces trois dimensions pour faire preuve de courage dans les situations difficiles, par exemple, quand vous faites face à de la résistance, quand vous voulez exprimer votre désaccord, quand vous devez donner ou recevoir du feedback négatif, quand vous devez corriger le tir avec un employé, quand vous devez transmettre un message avec lequel vous n'êtes pas d'accord, quand vous devez annoncer un licenciement, etc.

## **L'esprit de corps**

La cinquième dimension de l'influence durable vous fait participer à quelque chose de plus grand que vous : l'équipe. À l'ère de la culture de collaboration, les gens qui ont de l'influence sont des joueurs d'équipe, qu'ils soient gestionnaires, employés ou employeurs. Avoir l'esprit de corps pour le gestionnaire ou le chef d'équipe en mode hybride, ce n'est pas seulement orchestrer des projets et des équipes dans un souci constant d'inclusion. C'est se voir soi-même comme faisant partie du groupe, se sentir une appartenance au groupe et y être loyal, dans la réussite et dans l'échec. Cette loyauté et ce sentiment d'appartenance s'expriment dans vos communications — virtuelles et en personne — avec votre équipe et quand vous parlez d'elle.



## La réputation

Sixième et dernière dimension, la réputation les contient toutes. C'est aussi la dimension la plus importante pour assurer la durabilité de votre influence. Votre réputation commence à s'installer dès votre entrée sur la scène professionnelle, puis elle grandit. À un point où votre réputation finit par vous précéder et vous donne de l'influence avant même que vous ayez commencé à parler. On écoute mieux une personne qui a une bonne réputation. Comment travailler sur sa réputation en mode hybride? En s'inspirant des 12 bonnes pratiques qui suivent...

### **LAISSEZ-VOUS INSPIRER POUR MIEUX MOBILISER**

Découvrez - et pratiquez - les clés de la mobilisation en mode hybride dans notre mini boot camp conçu sur mesure. Une bonne source d'inspiration et d'énergie!

[En savoir plus](#)



# DOUZE BONNES PRATIQUES D'INFLUENCE DURABLE EN MODE HYBRIDE

## 1. ÊTRE CLAIR

La clarté est la première dimension de l'influence durable et c'est la condition minimale de toutes vos communications, particulièrement en mode hybride où vous avez rarement tout votre monde en même temps. Soyez clair et validez la compréhension avant de passer à la prochaine étape, que vous soyez en visioconférence, au téléphone ou par écrit. Pour être clair, il n'y a pas de secret, il faut se préparer. Voici trois questions qui vous aideront à faire cette préparation<sup>4</sup>.

### ***Que voulez-vous que les gens retiennent ?***

Si vous ne savez pas pourquoi vous êtes là ou ce que vous attendez de votre auditoire, votre communication ne sera pas claire et vous n'aurez pas beaucoup d'influence. Quelle est l'action que vous attendez de votre interlocuteur après votre intervention ? Quelles sont vos attentes ? Nommez-les clairement.

### ***De combien de temps disposez-vous ?***

Le temps est une denrée rare en présentiel, c'est encore pire en virtuel. Non pas que les gens manquent plus de temps, mais il est plus difficile de retenir leur attention. Alors, soyez concis ! Attention cependant de ne pas devenir cassant ou d'escamoter des informations essentielles comme les échéances, l'attribution des responsabilités, etc. Structurez votre contenu en priorisant ce que vous avez de plus important à communiquer. Et faites un résumé.

### GAGNEZ DE L'ASSURANCE

Quand vous préparez votre communication, vous ne gagnez pas seulement en clarté, mais en assurance. Vous projetez alors une image qui inspire confiance.

### ***Dans quel état d'esprit sont les gens à qui vous allez vous adresser ?***

Pour être clair, il ne suffit pas de maîtriser un contenu, il faut penser à la personne qui reçoit notre message. C'est en pensant à elle que vous allez vous préparer. Enfin, si vous envoyez un document avant votre rencontre ou si vous le partagez à l'écran, assurez-vous qu'il soit clair et bien paginé. Prévoyez-vous de la résistance ? Voir la bonne pratique n°7. Enfin, si vous envoyez un document avant votre rencontre ou si vous le partagez à l'écran, assurez-vous qu'il est clair et bien paginé.

---

4. Adaptées de la méthode C.L.A.R.T.É. expliquée dans *Gestionnaires inspirants: les 10 règles de communication des leaders*, op. cit. Cette méthode est pratiquée avec captation vidéo et feedback dans mes camps d'entraînement sur l'influence durable.

## 2. VALIDER LA COMPRÉHENSION

Deuxième bonne pratique liée à la dimension « clarté » de l'influence durable, valider la compréhension est indispensable dès que vos communications impliquent des changements ou des investissements ou qu'elles appellent de nouveaux comportements. C'est vrai en face à face et c'est encore plus important en mode hybride pour s'assurer que tout le monde est sur la même longueur d'onde à défaut d'être dans la même pièce. Prévoyez du temps à la fin de vos présentations pour faire cette validation. Pour vérifier si votre interlocuteur (individu ou groupe) a compris, ne lui demandez surtout pas : « Est-ce que c'est clair ? » ou « Avez-vous compris ? » C'est parfaitement inutile. Posez plutôt des questions ouvertes, c'est-à-dire auxquelles on ne peut pas répondre par « oui » ou par « non ».

### *Par exemple :*

« Que reprenez-vous de ce que je vous ai proposé ? »

« Avec quoi partez-vous ? »

« Qu'est-ce qu'on se donne comme prochaine étape ? »

Une fois la question posée, assurez-vous de bien écouter les réponses.

### CONFIRMEZ LES ENGAGEMENTS PAR ÉCRIT

Tout de suite après vos échanges verbaux (visioconférence, téléphone), envoyez un courriel ou un texto à vos interlocuteurs dans lequel vous résumerez les points sur lesquels vous vous êtes entendus. Cette trace écrite confirme l'engagement de chacun dans l'objectif commun.

## 3. PROJETER UNE IMAGE PROFESSIONNELLE

Les deux prochaines bonnes pratiques se rapportent à la dimension « présence » de l'influence durable.

En mode hybride, votre image peut être souvent limitée à un écran d'ordinateur ou pire, à un écran de téléphone. Vous disposez donc de peu d'indices visuels pour manifester votre présence. Cependant, dans le monde virtuel comme dans le monde physique, l'image que vous projetez doit être cohérente avec le message que vous portez.

Ceci m'amène à parler de la décision d'ajouter ou non le visuel à vos communications virtuelles. La présence étant une dimension importante de l'influence durable, je vous encourage à vous montrer. Ce faisant, vous créez de la proximité, ce qui est un atout précieux quand on travaille à distance.

Il existe plusieurs plateformes de visioconférences faciles à apprivoiser autant pour vous que pour vos interlocuteurs. Servez-vous-en. Ajoutez l'image. N'oubliez pas que notre perception des messages tient autant aux mots qu'à la manière dont ces mots sont prononcés.

Avant de s'engager eux-mêmes dans une tâche que vous leur confiez ou envers un objectif que vous établissez, les gens ont besoin de sentir que vous y êtes vous-même engagé. Au-delà des mots, c'est dans vos réactions physiques qu'ils pourront prendre le pouls de cet engagement.

## ***Lumière, son, caméra, action !***

En mode hybride, vous pouvez bénéficier d'un des grands avantages du télétravail, celui de pouvoir travailler n'importe où. Mais rappelez-vous que même si vous êtes au chalet, vous restez dans votre rôle professionnel. Cela doit se sentir dans votre apparence et dans l'arrière-plan quand vous êtes à l'écran. Avant de lancer votre visioconférence, vérifiez l'image que les gens auront de vous, ajustez le cadrage et l'éclairage. Évitez de vous retrouver en contre-jour, votre interlocuteur ne vous verra pas. Votre objectif est que les gens vous regardent, alors éliminez tout élément distrayant dans l'arrière-plan.

### **QUE DIT VOTRE NON-VERBAL ?**

Quand vous parlez, les gens vous regardent, ils ne font pas que vous écouter. C'est à travers ce regard qu'ils portent sur vous qu'ils peuvent confirmer ou non votre message et décider s'ils vous font confiance ou pas.

## **4. OÙ POSER SON REGARD ? SUR QUEL TON PARLER ?**

Si vous travaillez en mode hybride, vous risquez de vous retrouver souvent en visioconférence. Pendant une visioconférence, la tendance naturelle est de regarder sur notre écran l'image de la personne à qui l'on parle. Malheureusement, quand on fait cela, on ne regarde pas cette personne puisque l'oeil de la caméra de notre appareil se situe ailleurs que dans l'écran. En général, il est au-dessus. Personnellement, j'ai collé un petit papier jaune près de l'oeil de la caméra pour me rappeler de le regarder quand je parle. Si vous vous adressez à plusieurs participants, c'est relativement facile puisque de toute façon, vous ne pourriez pas regarder tout le monde en même temps, mais dans un entretien à deux, l'exercice vous paraîtra d'abord contrintuitif. En passant, si montrer votre image est recommandé pour vous, ce l'est aussi pour les participants, dans la mesure où la bande passante peut le tolérer. La proximité, ça se crée dans les deux sens.

Si vous travaillez avec plus d'un écran, n'oubliez pas de regarder l'oeil de la caméra sur l'**écran actif**.

### ***La voix de l'influence***

En personne comme à distance, une voix faible et hésitante, même si le discours est clair, ne donne pas autant de présence qu'une voix assurée. Par ailleurs, un débit trop rapide peut créer de la confusion, surtout à distance où il faut parfois composer avec un délai entre l'émission (de votre voix) et la réception, sans compter les ratés (im)prévisibles du système. Vous communiquerez mieux si vous gardez un ton posé en toute circonstance. Si vous avez tendance à vous emballer quand vous parlez, prenez quelques respirations profondes avant de prendre la parole. Rappelez-vous qu'un ton calme projette l'image d'une personne en pleine possession de ses moyens.

Un avantage de la visioconférence est que vous pouvez enregistrer la communication. Faites-le ! Cela deviendra une aide à l'apprentissage. N'oubliez pas d'obtenir au préalable la permission des participants.

Quand vous regarderez l'enregistrement, portez attention à votre regard — regardez-vous la personne à qui vous parlez ? —, à vos gestes — vos mains surgissent-elles dans l'écran ? — votre posture — droite, mais détendue ? — votre voix — posée, mais enthousiaste ? Si vous voulez accroître votre influence, vous devez absolument vous voir dans l'action pour savoir sur quels aspects travailler. Je sais d'expérience (quelques dizaines de milliers de personnes formées ou coachées) qu'une fois qu'on s'est vu soi-même, on a appris quelque chose qui nous reste pour la vie.

#### MAINS LIBRES, OREILLES OCCUPÉES

Évitez l'utilisation des mains libres. Comme le micro capte tous les bruits ambiants, c'est extrêmement dérangeant.

### 5. POSER DES QUESTIONS, ÉCOUTER LES RÉPONSES

Établir la confiance, nourrir l'esprit de corps, renforcer le sentiment d'appartenance et favoriser l'engagement dans les objectifs de l'équipe passent par votre qualité d'interaction, troisième dimension de l'influence durable. Considérez que toutes les pratiques précédentes font partie de votre trousseau de clés pour communiquer de manière inspirante, mais qu'en ajoutant celle-ci vous augmentez notablement la qualité de vos interactions à distance comme en présentiel.

Dans la bonne pratique n°2, j'ai déjà abordé le sujet en vous proposant des questions pour valider la compréhension. Contrairement à la question « Avez-vous compris ? », une question comme « Qu'est-ce que vous retenir de ce qu'on vient de voir ? » permet d'entrer véritablement en relation avec l'autre. Savoir poser des questions est le fondement des interactions véritables.

Une bonne question force votre interlocuteur à réfléchir, elle l'oblige à répondre quelque chose de constructif et engage un dialogue qui débouche sur l'action. Comparez, par exemple, « Avez-vous des questions ? » et « Qu'est-ce qui vous manquerait pour passer à l'action ? ». À la première question, il est facile de répondre « Non », même si on a rien compris. Par contre, c'est impossible de répondre « Non » à la deuxième question. Peu importe la réponse qu'elle fera surgir, elle vous permettra de vous rapprocher de votre auditoire et vous donnera des informations capitales pour adapter votre offre ou votre stratégie en vue d'une action future. En prime, vous serez perçu comme une personne capable de travailler en équipe, une autre qualité que l'on attribue aux vrais leaders.

L'art de la question permet en outre de développer le sentiment d'autonomie et de compétence chez les employés que vous dirigez — à distance ou en présentiel —, ce qui contribue à leur responsabilisation et, ultimement, à la capacité d'innovation de toute l'équipe.

#### DE BONNES QUESTIONS

Posez des questions qui commencent par **Comment**, **Qu'est-ce qui**, **Selon toi**. Oubliez les Pourquoi et les Est-ce que. Et écoutez les réponses attentivement.

## 6. MAINTENIR L'ATTENTION

Dans un bureau physique, il est facile d'isoler une personne ou un groupe de personnes pour livrer un message, mais en télétravail, on ne peut contrôler l'environnement de notre interlocuteur. Pendant que vous parlez, est-il en train de regarder passer ses courriels ou les dernières nouvelles de ses amis sur les réseaux sociaux ? Un jeune enfant réclame-t-il son attention dans la pièce à côté ?

Pour maintenir l'attention en visioconférence, vous devrez animer la conversation. Vous devrez allumer l'intelligence de vos interlocuteurs, les faire réagir, et réagir à votre tour. Petits conseils pour y arriver : découpez votre message en segments courts, partagez l'écran autant que possible, posez des questions, et acceptez que tout ne sera pas parfait. Voir la bonne pratique n°9 pour plus de conseils sur les outils de communication.

### CENT FOIS SUR LE MÉTIER

L'influence durable s'affirme avec le temps, ce n'est pas une compétence *ad hoc*, mais une manière d'être qui repose sur une préparation et sur un suivi rigoureux.

## 7. BIEN PRÉPARER LES CONVERSATIONS DIFFICILES

La qualité d'interaction (bonnes pratiques n° 5 et 6) est un préalable pour entrer dans la quatrième dimension de l'influence durable : le courage. En face à face comme à distance, il y a un moment très important où vous devez faire preuve de courage, c'est au moment de donner du feedback. Quand on vous fait une critique, vous avez besoin de courage pour la recevoir avec ouverture, sans interrompre votre interlocuteur. Cela dénote de la maturité, qualité recherchée par les employés autant que par les patrons. Mais il vous faut du courage aussi pour donner du feedback critique à quelqu'un sans le démotiver, sans le blesser.

Paradoxalement, les conversations difficiles sont celles qu'on a tendance à moins bien préparer, comme si on croyait qu'en évitant d'y penser, on allait les faire disparaître. Pourtant, c'est tout le contraire qui se produit. Je ne dis pas que la préparation fait disparaître les écueils comme par magie, mais je dis qu'une bonne préparation vaut mieux que l'évitement. Dans le cas des conversations difficiles, votre préparation émotive prendra encore plus de place que pour une conversation normale si vous voulez dégager de l'assurance. Derniers points : cela va de soi que vous devrez tenir vos conversations difficiles en personne et que vous aurez pris rendez-vous au préalable.

### **Préparation en 4 questions<sup>5</sup>**

1. Quelle est votre émotion ? Nommez-la et neutralisez-la.
2. Quelle est l'émotion de la personne (ou du groupe de personnes) à qui vous allez vous adresser ? En anticipant des émotions comme la méfiance, la déception, le découragement, la frustration, etc., vous pourrez les reconnaître et préparer votre message en conséquence.
3. Comment vous sentez-vous par rapport au message que vous devez livrer ? Vient-il de vous ou est-ce un ordre « venu d'en haut » ? Dans ce deuxième cas, vous devrez vous réconcilier avec le message avant de le livrer.
4. Comment allez-vous faire votre suivi ? Si votre conversation difficile vise à modifier un comportement, par exemple, planifiez les étapes du suivi.

#### **RESPIREZ. PAR LE NEZ. ÉCOUTEZ. AVEC VOS OREILLES.**

Quelqu'un vous fait une critique négative ? Écoutez avec vos deux oreilles, essayez de vous détendre plutôt que de vous défendre, cherchez à comprendre ce qu'on est en train de vous dire et essayez de voir en quoi cela peut vous aider à vous améliorer.

---

5. Ces conseils sont tirés du livre *Le courage de dire: transformez 22 conversations difficiles en communication inspirante* et du parcours d'autoformation *Courage* que l'on peut [consulter ici](#).

## 8. ÉVALUER LE DEGRÉ D'AUTONOMIE

Je place cette bonne pratique à cheval entre les dimensions « courage » et « esprit de corps » parce qu'elle devrait entrer dans la préparation de votre conversation difficile et parce qu'elle est incontournable pour l'esprit de corps en mode hybride. La connaissance de l'autonomie de vos collaborateurs, surtout ceux qui sont en télétravail, dictera la fréquence de vos communications, que celles-ci soient difficiles ou non. Dans le cas de conversations difficiles, quand par exemple il faut corriger le tir, vous tiendrez compte du niveau d'autonomie de l'employé dans la préparation de votre conversation. Un employé peu autonome aura sans doute besoin de plus de suivi qu'un employé parfaitement autonome. Vous devrez peut-être aborder la problématique de manière plus explicite, etc. Dans tous les cas, vous devrez être attentif aux signaux de frustration et à tout sentiment d'exclusion.

Voici quelques exemples de communications individuelles en mode hybride en fonction de l'autonomie des gens.

<i>Niveau d'autonomie du collaborateur</i>	<i>Type de communication</i>	<i>Canal</i>
Peu autonome	<p>Avant une conversation, demander à la personne de mettre ses idées par écrit pour avoir une base de discussion.</p> <p>Au moment de briefier, préciser les attentes et établir un plan de match.</p> <p>Faire un suivi régulier</p>	<p>■ Téléphone, texto ou courriel</p> <p>■ Rencontre en personne, visioconférence, courriel</p> <p>■ Téléphone</p>
Moyennement autonome	<p>Briefing avec précision des attentes visant à établir un plan de match</p> <p>Suivis</p>	<p>■ Rencontre en personne, visioconférence, courriel</p> <p>■ Téléphone</p>
Autonome	<p>Briefing, débriefing</p> <p>Suivis</p> <p>Mots d'encouragement</p>	<p>■ Rencontre en personne, visioconférence, courriel</p> <p>■ Courriel, téléphone</p> <p>■ Téléphone, texto</p>

## 9. MAITRISER LES OUTILS DE COMMUNICATION

Dans la bonne pratique n°6, j'ai parlé de la nécessité d'animer vos rencontres virtuelles pour avoir une bonne qualité d'interaction. Ce rôle d'animateur est crucial pour l'esprit d'équipe. Mais pour vous en acquitter haut la main, vous devez maîtriser les outils de communication que vous utilisez. Se tromper de piton et interrompre la communication ou la lancer en retard, ne pas s'apercevoir que quelqu'un tente d'intervenir, lire son document devant la caméra sans jamais lever les yeux, ne pas ajuster le volume de sa voix au canal utilisé, négliger sa posture ou l'arrière-plan, etc. sont tous des gestes qui nuisent à votre qualité de présence — en personne et à distance —, ce qui à son tour aura un impact sur l'esprit de corps. Un détail souvent négligé : n'oubliez pas de paginer les documents que vous transmettez, cela ajoutera à la clarté. Assurez-vous que ces documents soient bien ficelés et ajoutent vraiment quelque chose à votre communication.

Si vous n'êtes pas à l'aise avec la technologie, c'est le temps d'investir dans une formation afin d'acquérir l'agilité nécessaire. Plusieurs plateformes offrent des tutoriels très bien conçus pour vous guider. Prenez le temps de les explorer et exercez-vous avec la famille, les amis, etc. N'hésitez pas à demander de l'aide à quelqu'un de votre entourage qui s'y connaît ou au service TI de votre entreprise. Et soyez à jour avec les mises à jour.

### ***Mais rien ne vaut les rencontres en personne***

Malgré toutes les possibilités que nous offre la technologie bien maîtrisée, les réunions en personne demeurent un incontournable si vous voulez nourrir l'esprit de corps. Si vous organisez des réunions en personne pour démarrer un projet, prévoyez qu'une partie de la rencontre sera informelle pour permettre aux gens de se connaître entre eux, comme personnes, en dehors du cadre business. Si on ne veut pas vous octroyer de budget pour faire de telles rencontres, vous devrez user de votre influence pour changer les choses. Ce sera à vous, en tant que chef d'équipe ou gestionnaire engagé dans la réussite du modèle hybride, de faire valoir l'utilité de ces rencontres et de montrer que vous les valorisez.

#### SI VOS ÉQUIPES SONT VIRTUELLES À 100%

Pensez à organiser des rendezvous informels avec les membres de l'équipe sur une base régulière. Par exemple, un zoom-café de 10 minutes, le matin, pour prendre le pouls de l'équipe. Vous pourrez animer ces rencontres ou demandez à un membre de l'équipe de le faire.

## 10. FAIRE BRILLER VOTRE ÉQUIPE

Un chef d'équipe qui a l'esprit de corps ne présente pas les membres de son équipe en disant : « Alex travaille pour moi », mais plutôt : « Alex fait partie de mon équipe, il est spécialisé en... ou sa force est... », il s'assure de valoriser Alex. Et il n'hésite pas à mettre son équipe de l'avant lors de rencontres importantes, qu'elles soient en face à face ou à distance. Non seulement il invite un ou des membres de l'équipe à participer à la rencontre, mais il prépare ces personnes à prendre la parole et à jouer un rôle actif.



À distance comme en présentiel, il est important pour nourrir l'esprit de corps de reconnaître la contribution des individus. Et il est important de le faire devant les autres — devant les membres de l'équipe, mais aussi devant d'autres équipes et gestionnaires. En faisant cela, vous faites du bien à plus d'une personne. Au premier chef, à celle qui reçoit votre reconnaissance, à la condition que vous ayez choisi un mode de reconnaissance qui correspond à ses intérêts, bien entendu. Mais vous contribuez aussi à l'esprit de corps parce que les gens vous observent : si la reconnaissance est alignée avec les objectifs que vous poursuivez et que vous avez déjà communiqués, ils comprendront mieux ce que vous attendez d'eux. Si la communication de reconnaissance est faite dans les règles de l'art, ils décèleront votre authenticité, votre sincérité et votre cohérence. Toutes des qualités préalables à la confiance.

### **Travailler à l'esprit de corps**

La solidité de l'équipe est l'affaire de tous les membres, qu'ils se trouvent dans la même pièce ou à des kilomètres de distance. En télétravail, on est davantage axé sur la tâche, sur le travail à accomplir, et on peut avoir tendance à s'isoler. Mais il ne faut jamais perdre de vue qu'on fait partie d'une équipe. Intéressez-vous aux autres membres de l'équipe en dehors des rencontres officielles en ligne. Vous pouvez, par exemple, demander à un ou une collègue de rester en ligne après la rencontre et prendre de ses nouvelles. Quand vous voyez qu'un autre membre de l'équipe est débordé, proposez votre aide. Ce genre d'intervention contribue au climat de solidarité.

## 11. SAVOIR SE FAIRE VALOIR

Les deux dernières bonnes pratiques sont reliées à la dimension « réputation » de l'influence durable. Votre réputation de joueur d'équipe, de personne de confiance, de personne cohérente aura une influence sur la cohésion de votre équipe ou de vos équipes, sur leur sentiment d'appartenance et leur engagement dans les objectifs de l'équipe.

La réputation n'est pas quelque chose qui se bâtit du jour au lendemain. Il faut du temps, mais il faut aussi faire valoir vos bons coups. Pas n'importe lesquels, ceux qui sont liés à votre rôle dans l'organisation. Quels sont les indicateurs dans votre secteur ? C'est sur eux que vous devrez vous faire valoir. Par exemple, votre travail a permis d'accélérer le développement d'un nouveau produit qui a fait augmenter les ventes de manière appréciable, voilà une bonne raison de vous faire valoir. La qualité du service à la clientèle pèse lourd dans les objectifs de votre secteur et les actions de votre équipe ont permis une augmentation de la satisfaction de la clientèle ? Faites-le valoir. Associez toujours votre contribution aux résultats. Si une réussite ne cadre pas avec votre rôle et avec les objectifs de l'organisation, ce n'est pas là-dessus que vous devrez vous faire valoir.

Vous pouvez faire valoir vos bons coups de diverses manières — faire suivre un courriel de félicitations, partager des remerciements, souligner votre contribution aux excellents résultats de votre secteur, rapporter les (excellents) résultats de votre secteur sans faire de fausse modestie, etc.

### **SE BÂTIR UNE RÉPUTATION DURABLE**

Faire preuve d'influence durable, c'est obtenir les résultats souhaités coup sur coup, et se bâtir une réputation qui nous suit jusqu'à la fin de notre carrière.

## 12. MONTER VOTRE DOSSIER \*\*\*

***Je termine en vous livrant un de mes trucs favoris pour se faire valoir systématiquement : le dossier 3 étoiles.***

Dans votre service de messagerie électronique, créez un nouveau dossier que vous baptiserez « \*\*\* ». Versez-y tous les courriels que vous recevez qui soulignent votre contribution : un collègue vous remercie pour l'aide que vous lui avez apportée ou pour l'aide apportée par quelqu'un de votre équipe dans un dossier particulièrement délicat, un client ou un supérieur vous félicite pour la qualité exemplaire d'un travail, pour la rapidité, etc.

Gardez votre dossier \*\*\* sur le dessus de la pile et prenez l'habitude de verser tous ces bons mots au fur et à mesure qu'ils arrivent. Mais n'oubliez pas de faire suivre d'abord à l'équipe les félicitations qui concernent le travail de votre équipe ou d'un de ses membres !

Votre dossier \*\*\* servira trois objectifs : vous remonter le moral dans les creux, vous faire développer le réflexe de lier votre contribution aux succès de votre entreprise et, finalement, vous donner des munitions pour vous faire valoir au moment opportun.

### **CINQ COMPORTEMENTS À ADOPTER DÈS MAINTENANT ET POUR TOUJOURS**

- 1.** Ne dénigrez jamais les décisions ou orientations de la haute direction devant vos employés. Vous aurez peut-être l'impression de vous faire des amis, mais vous aurez très peu d'influence quand vous leur demanderez d'appliquer ces mêmes décisions.
- 2.** Intéressez-vous à ce que font vos collaborateurs.
- 3.** Ne communiquez pas si vous n'avez pas le temps de le faire bien. Vaut mieux remettre cette communication à un moment plus propice.
- 4.** Dites bonjour. Mine de rien, les patrons qui ne prennent pas la peine de saluer leurs collègues et leurs employés nuisent à leur réputation.
- 5.** Soyez d'humeur égale. Les patrons dont l'humeur est en dents de scie ne sont pas faciles à suivre, ils ont vite une réputation d'instable qui inspire peu la confiance.

# BIBLIOGRAPHIE

- Brunelle, Éric, *E-leadership : l'art de gérer les distances psychologiques*, Gestion Été 2009; 34, 2; 10-20
- Chouinard, Yvon et Nicole Simard *Impact Agir en leader*, Montréal, Isabelle Quentin, 2016
- Craig L. Pearce & Jay A. Conger *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*, Thousand Oaks, SAGE Publications, 2003
- David, Susan et Christina Congleton, *Emotional Agility*, Harvard Business Review, Nov. 2013, Vol. 91 (11)
- Douglas, Teresa et coll., *Working Remotely: Secrets to Success for Employees on Distributed Teams*, Kaplan Inc., New York, 2020
- Eikenberry, Kevin et Wayne Turmel *The Long-Distance Leader: Rules for Remarkable Remote Leadership*, Oakland, Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2018
- Fischer, Bill et Andy Boynton *Virtuoso Teams*, Harvard Business Review, Jul/Aug 2005, Vol. 83 (7,8)
- Hackman, J. Richard *Why Teams don't Work*, Leader to Leader, Vol. 1998 (7)
- Hoch, Julia E. et Steve W. J. Kozlowski *Leading Virtual Teams: Hierarchical Leadership, Structural Supports, and Shared Team* Journal of Applied Psychology 2014, Vol. 99, No. 3, 390-403
- Katzenbach, Jon et Douglas Smith *The Discipline of Teams*, Harvard Business Review, Jul/Aug 2005, Vol. 83 (7,8)
- Lord, Isabelle *L'art de la question : maîtrisez l'outil no 1 des leaders dans la nouvelle culture de collaboration*, Montréal, Éditions Gestionnaires inspirants, 2020
- Lord, Isabelle *Le courage de dire : transformez 22 conversations difficiles en communication inspirante*, Montréal, Éditions Gestionnaires inspirants, 2014
- Lord, Isabelle *L'Étoffe d'un leader : 52 façons d'améliorer votre communication-leadership*, Montréal, Éditions Gestionnaires inspirants, 2015
- Lord, Isabelle *Gestionnaires inspirants : les 10 règles de communication des leaders*, Montréal, Éditions Logiques, 2011
- Luc, É. et Le Saget, M. *La pratique du leadership partagé*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, 2013
- Osman, Hassan *Influencing Virtual Teams: 17 Tactics That Get Things Done with Your Remote Employees*, 2014
- Mukherjee, Debmalya, Somnath Lahiri, Deepraj Mukherjee et Tejinder K. Billing *Leading virtual teams: how do social, cognitive, and behavioral capabilities matter?*, Management Decision, Vol. 50, No. 2, 2012, p 273-290 Emerald Group Publishing
- Murry, Kevin *The Language of Leaders: How Top CEOs Communicate to Inspire, Influence and Achieve Results*, London, Kogan Page, 2013
- Rother, Mike *Toyota Kata: Managing People for Improvement, Adaptiveness and Superior Results*, New York, McGraw-Hill, 2010
- Scouller, James *The Three Levels of Leadership: How to Develop your Leadership Presence, Knowhow and Skill*, Kemble, Management Books 2000 Ltd, 2011
- Sesno, Franck *Ask more: The Power of Questions to Open Doors, Uncover Solutions, and Spark Change*, New York, American Management Association, 2017
- Turchet, Philippe *La synergologie : comprendre son interlocuteur à travers sa gestuelle*, Paris, Pocket, 2010
- Wadsworth, Marla B. et Anita L. Blanchard *Influence tactics in virtual teams* Computers in Human Behavior 44 (2015) 386-393
- Weisinger, Hendrie *Critiquer sans blesser* (traduit par D. Bleau et J. Lesage), Montréal, Éditions Transcontinental, 2012

À PROPOS DE

## LORD COMMUNICATION MANAGÉRIALE

Lord Communication managériale a été fondée à Montréal en 2008 par Isabelle Lord sur la base d'une conviction profonde : la communication inspirante dans la gestion de nos entreprises améliore leur performance en optimisant le potentiel des ressources humaines. Et la responsabilité de cette communication revient en grande majorité aux gestionnaires. Les interventions de Lord Communication managériale visent donc à les habiliter dans leur rôle de communicateur pour qu'ils inspirent l'action qui entraîne les résultats.

Depuis 2008, les formations, les conférences et le coaching offerts par Lord Communication managériale ont touché plus de 150 000 gestionnaires de tous les horizons et de tous les secteurs — du manufacturier aux soins hospitaliers en passant par les services financiers, la police ou les municipalités.

Les formations offertes par Lord Communication managériale s'adressent tout autant aux individus qu'aux entreprises. Elles sont regroupées sous cinq grandes thématiques et offertes en différents formats. Caractérisées par leur souplesse et leur pragmatisme, elles peuvent être adaptées sur mesure pour répondre aux enjeux particuliers de votre équipe, de votre secteur ou de votre entreprise.

Pour connaître les formations offertes et les modalités, ou pour entrer en contact avec nous, visitez [lord-communication.com](http://lord-communication.com)

L O R D

## **TOUT'L'KIT : MODE DE TRAVAIL HYBRIDE !**

**Découvrez notre boîte à outils clé en main contenant des autoformations virtuelles, des moments d'inspiration sous forme de capsules vidéos, des lectures ainsi que des exercices pratiques.**

[lord-communication.com](http://lord-communication.com)