

# LES 12 CLÉS DE L'INFLUENCE DURABLE EN TÉLÉTRAVAIL

**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, 2020

## NOTE SUR L'AUTEURE

# ISABELLE LORD

Spécialiste réputée de la communication-leadership, Isabelle Lord est présidente de Lord Communication managériale, qui a déjà formé ou coaché plus de 70 000 gestionnaires, chefs d'équipes et hauts dirigeants en Amérique et en Europe. Elle-même ancienne gestionnaire, notamment à la Banque Nationale, elle connaît bien les exigences du milieu des affaires et son obligation de résultat. Elle contribue également au blogue du journal Les Affaires. Isabelle Lord est conseillère en ressources humaines agréée (CRHA), formatrice et coach professionnelle certifiée (PCC).

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, (en préparation)*

## NOTE SUR CE MINI GUIDE

Cet ouvrage numérique de 25 pages offert gratuitement ne prétend pas approfondir la question du télétravail, 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 TÉLÉTRAVAIL : ÉPREUVE ULTIME DE VOTRE INFLUENCE DURABLE

De l'inspiration à l'influence durable.....	5
Une influence qui va dans toutes les directions.....	5
Téléinfluencer l'engagement et la cohésion d'équipe.....	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

### LES 12 CLÉS DE L'INFLUENCE DURABLE EN TÉLÉTRAVAIL

1. Être clair.....	9
2. Valider la compréhension.....	10
3. Projeter une image professionnelle.....	10
4. Poser son regard et sa voix.....	11
5. Poser des questions, écouter les réponses.....	12
6. Maintenir l'attention.....	13
7. Bien préparer les conversations difficiles.....	14
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 TÉLÉTRAVAIL : ÉPREUVE ULTIME DE 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, poursuivant toujours le même objectif de faire progresser la qualité de la communication dans nos organisations afin d'en améliorer la compétitivité, 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>. En 2020, le confinement provoqué par l'apparition du virus de 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> qui ont été suivies par des centaines de professionnels et gestionnaires de tous horizons. Les 12 clés que je vous livre maintenant sont inspirées des témoignages recueillis, de mes propres « téléexpériences » et des réflexions menées à ce moment-là et dans les mois qui ont suivi.

### UNE INFLUENCE QUI VA DANS TOUTES LES DIRECTIONS

Le télétravail pose des contraintes nouvelles à la communication entre patrons et employés — et vice versa —, mais aussi entre pairs, entre clients et fournisseurs, entre cadres et hauts dirigeants, bref entre toutes les parties engagées dans cet espace immatériel. La force de toutes les équipes virtuelles qu'elles soient virtuelles à 100 % ou à 20 % tient à une seule et même compétence liée à la communication : l'influence. Que la communication soit verticale — de haut en bas et de bas en haut — ou horizontale entre membres de la même équipe, c'est la capacité de chacun à influencer les actions et les décisions qui donnera une longueur d'avance à toute l'équipe. Les 12 clés qui suivent seront donc utiles tant pour les employés que pour leurs supérieurs qui doivent apprivoiser le leadership partagé. Elles ouvrent des portes, peu importe où vous vous situez sur le continuum de la virtualité — de quelques jours par mois en télétravail à des semaines entières sans contacts en face en face.

---

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.

## TÉLÉINFLUENCER L'ENGAGEMENT ET LA COHÉSION D'ÉQUIPE

Les entreprises qui font plus de place au télétravail depuis la pandémie de COVID-19 mesurent les avantages économiques et stratégiques d'une telle option, mais ne doivent pas négliger les défis qui l'accompagnent. 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 bureau virtuel. Évidemment, plus la virtualité de l'organisation est élevée, plus grands sont les défis. En effet, comment, quand on est privé de contacts en chair et en os, arriver à motiver nos gens ? Comment installer la confiance quand on ne peut même pas se serrer la main ? Comment contribuer au bien-être au travail de nos employés quand on ne contrôle même pas leur environnement de travail ? Comment relever les défis posés par le télétravail si ce n'est en communiquant de manière exemplaire ? Autrement dit : en inspirant les autres, en leur donnant le goût de s'engager, bref en faisant preuve d'influence durable. Peut-on faire cela à distance ? Oui, à deux conditions : maîtriser les outils de communication qu'on utilise sur une base régulière pour parler à notre monde et faire des rencontres en personne à des moments clés, par exemple au départ d'un projet, à mi-parcours et au moment de débriefer.

## 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. Les 12 clés qui suivent s'articulent autour de ces dimensions.**



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. Aujourd'hui, dans le contexte du télétravail, la clarté devient une vertu cardinale. C'est pourquoi j'en fais la première clé ici. La clarté, c'est votre nord magnétique dans l'espace virtuel. Sans elle, la confusion risque de s'installer et il pourrait s'écouler beaucoup de temps avant que vous ne puissiez remettre le cap.

---

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

## **La présence**

Quand je pense à la présence, qu'on appelle aussi « présence exécutive », l'image de Barack Obama s'impose toujours à mon esprit. Le 44<sup>e</sup> président des États-Unis est sans conteste le communicateur qui m'impressionne le plus. Cela tient à son expression, qui est d'une clarté limpide, mais aussi à sa qualité de présence extraordinaire. Elle perce même l'écran minuscule d'un téléphone cellulaire ! C'est dire qu'on n'a pas besoin d'être en présentiel pour avoir de la présence. Est-ce qu'on peut apprendre la présence ? En soignant quelques aspects de votre expression, vous pouvez assurément améliorer la qualité de votre présence.

## **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 repose dans une très large mesure 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. Des exemples de situations difficiles ? Dès que vous êtes confronté à des idées contraires aux vôtres, 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. Ils ne font pas que diriger l'équipe, ils en font partie et ils en sont solidaires. Dans les équipes virtuelles, on sait que c'est l'esprit de corps qui souffre le plus. En maîtrisant quelques clés, on peut contribuer à le consolider, mais il faut se rappeler qu'avoir l'esprit de corps, ce n'est pas seulement orchestrer des projets et des équipes. 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 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 à distance ? En faisant bon usage des 12 clés qui suivent...

### WEBINAIRE GRATUIT

Pour un temps limité, visionnez [le webinaire de 60 minutes](#) préparé en collaboration avec l'ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA). **C'est gratuit !**



# LES 12 CLÉS DE L'INFLUENCE DURABLE EN TÉLÉTRAVAIL

## 1. ÊTRE CLAIR

La clarté est la première dimension de l'influence durable et c'est la condition minimale de toutes vos communications en mode virtuel. Toutes. Vous êtes condamné à être clair, limpide, explicite, évident, net, sans équivoque, précis. Comprenez qu'en télétravail, il n'y a aucune place pour la confusion, 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. Quand vous avez terminé, faites-vous un résumé.

### LA CONFIANCE

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 ?**

### **Prévoyez-vous de la résistance ? Si oui, voir la clé no7.**

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.

---

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 clé 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 en face comme en virtuel. 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 retenez-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.

### RÉSUMEZ !

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 clés se rapportent à la dimension « présence » de l'influence durable.

En télétravail, votre image est limitée souvent 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. Imaginons que vous vous présentiez à une visioconférence en robe de chambre pour convaincre une équipe de travailler quelques heures supplémentaires en vue de terminer un dossier brûlant...

Ceci m'amène à parler de la décision d'ajouter ou non le visuel à vos communications. 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. Et assurez-vous que cette image soit cohérente avec le message que vous véhiculez. N'oubliez pas que notre perception des messages tient autant aux mots qu'à la manière dont ces mots sont prononcés.

Pour s'engager eux-mêmes dans une tâche, dans un objectif, 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.

## Surveillez vos arrières !

Un des avantages du télétravail est qu'on peut le faire de n'importe où, mais rappelez-vous que même si vous travaillez de votre 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.

### LE REGARD DES AUTRES

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. POSER SON REGARD ET SA VOIX

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 tout temps, 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 qu'à distance, il peut y avoir parfois 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.

#### AU TÉLÉPHONE

Évitez l'utilisation du 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 clés précédentes font partie de votre trousseau 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 clé 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. C'est pourquoi il est au centre de la formation « Savoir mobiliser » offerte sur le site [lord-communication.com](http://lord-communication.com)

#### POUR CRÉER UNE INTERACTION VÉRITABLE

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 clé n°9 pour plus de conseils sur les outils de communication.

### UN NOUVEAU MODÈLE DE LEADERSHIP

Pour ceux et celles qui dirigent en présentiel ou à distance, l'influence durable est la clé d'un nouveau modèle de leadership qui contribue à créer un climat propice à l'innovation et à la compétitivité.

## 7. BIEN PRÉPARER LES CONVERSATIONS DIFFICILES

La qualité d'interaction (clés 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 voyant la personne à qui vous parlez (visioconférence) 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.

### QUELQU'UN VOUS FAIT UNE CRITIQUE NÉGATIVE ?

Quelqu'un vous fait une critique négative ? Écoutez avec vos deux oreilles, essayez de vous détendre plutôt que de vous défendre, chercher 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 clé à cheval entre les dimensions « courage » et « esprit de corps » parce qu'elle devrait entrer dans la préparation de votre conversation difficile et qu'elle est incontournable pour l'esprit de corps quand on travaille à distance. La connaissance de l'autonomie de vos collaborateurs est un préalable au télétravail puisqu'elle 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.

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

Niveau d'autonomie du collaborateur	Type de communication	Canal
Peu autonome	Avant une conversation, demander à la personne de mettre ses idées par écrit pour avoir une base de discussion.  Au moment de briefer, préciser les attentes et établir un plan de match.  Faire un suivi régulier	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Téléphone, texto ou courriel</li> <li>■ Visioconférence, courriel</li> <li>■ Téléphone</li> </ul>
Moyennement autonome	Briefing avec précision des attentes visant à établir un plan de match  Suivis	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Visioconférence, courriel</li> <li>■ Téléphone</li> </ul>
Autonome	Briefing, débriefing, suivis  Mots d'encouragement	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Courriel</li> <li>■ Téléphone, texto</li> </ul>

## 9. MAITRISER LES OUTILS DE COMMUNICATION

Dans la clé 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 ou esprit de corps. 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, 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, 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 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.

### SI VOUS ÊTES RESPONSABLE D'ÉQUIPE

Votre influence durable ne contribue pas seulement à faire avancer votre carrière, mais aussi à faire rayonner votre équipe à l'intérieur de votre organisation, et à l'extérieur.

## 11. SAVOIR SE FAIRE VALOIR

Les deux dernières clés 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 *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, pp 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.

Mais comment assumer cette responsabilité quand on ne se sent pas habile à communiquer ?

Depuis 2008, les formations, les conférences et le coaching offerts par Lord Communication managériale ont touché plus de 70 000 gestionnaires en provenance de tous les horizons, de tous les secteurs — du manufacturier aux soins hospitaliers en passant par les services financiers, la police ou les municipalités.

Toutes les interventions de Lord Communication managériale ont un but commun : habilitier les gestionnaires et les professionnels dans leur rôle de communicateur pour qu'ils inspirent l'action qui entraîne les résultats.

De simple concept qu'elle était à l'origine, l'expression « gestionnaires inspirants » est devenue au fil des ans la marque de commerce de Lord Communication managériale. Aujourd'hui, elle englobe trois approches de formation distinctes, en plus de la maison d'édition fondée en 2014.

Experte renommée, Isabelle Lord collabore avec les grandes écoles de gestion, dont les Hautes études commerciales de l'Université de Montréal, le Collège des administrateurs de sociétés de l'Université Laval, l'École d'entrepreneurship de Beauce ainsi que l'Association pour la progression du management (APM) en France. Elle est invitée à bloguer sur la communication de gestion sur le site Web du journal Les Affaires, et ses conférences, élaborées sur mesure, affichent complet des semaines à l'avance.

Les formations offertes par Lord Communication managériale s'adressent tout autant aux individus qu'aux entreprises. 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

**La nouvelle compétence  
pour réussir votre carrière,  
faites-en l'acquisition  
en 16 heures seulement !**

**Découvrez la formation multiplateforme intensive  
en influence durable à [lord-communication.com](http://lord-communication.com)**