

MARS 2024 – Reprise de mes 4 articles de blog les plus vus.



# E-Book

Communication interpersonnelle  
Intelligence émotionnelle  
Assertivité  
Leadership communicationnel

## Marie Verguet

Consultante-formatrice certifiée Qualiopi (catégorie actions de formation)

Coach en efficacité professionnelle, intelligence et agilité relationnelle, communication interpersonnelle, leadership communicationnel, prise de parole en public

Partenaire Lidea-Conseil en facilitation en intelligence collective

Auteure du programme « prise de parole présente » sur l'application « Petit Bambou » (10 millions d'utilisateurs à ce jour)

Tél : 06 32 24 05 81

Mail : [contact@lesondemavoix.com](mailto:contact@lesondemavoix.com)

[www.lesondemavoix.com](http://www.lesondemavoix.com)

# Qu'est-ce que la communication interpersonnelle ?

---



**Communiquer** peut se définir comme un acte qui consiste à échanger des informations/messages avec une autre personne. C'est parler à quelqu'un ou à un groupe de personnes dans le but de transmettre, convaincre, vendre, séduire, fédérer, entrer en relation, informer, partager, négocier, rassurer, conseiller, inspirer, créer du lien... Bref, les situations de communication sont extrêmement variées et chacune d'entre elles comporte ses spécificités et ses « codes ».

## Définition de la communication interpersonnelle

---



On parle de **communication interpersonnelle** quand nous nous retrouvons dans des situations où « l'émetteur » d'un message et « le récepteur » de ce message sont en présence et interagissent directement ou via un média (ex : je parle de quelque chose à quelqu'un ou à un groupe de personnes qui reçoit mon message). Ces interactions ont lieu tous les jours dans notre quotidien, que ce soit dans notre vie professionnelle ou personnelle.

Le simple fait de communiquer quelque chose à quelqu'un **est** de la communication interpersonnelle. L'indication « **interpersonnelle** » souligne le fait que, prenant conscience que l'on s'adresse à un interlocuteur ou à un groupe d'interlocuteurs, cela implique de notre part **une manière d'être à l'autre, une façon d'aborder notre communication**, une prise de conscience de **ce que nous souhaitons donner à voir et à entendre et de l'effet que cela peut avoir sur les autres.**

## Les 9 composantes majeures de la communication interpersonnelle – Les bases –

---

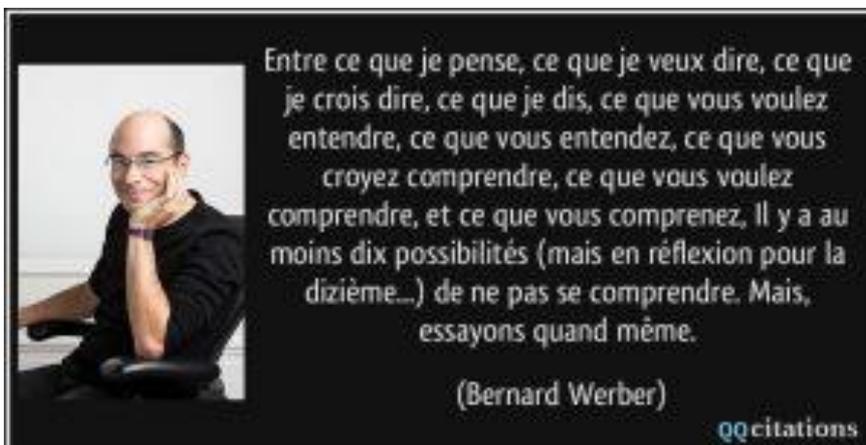
- un émetteur (la personne qui s'adresse à un interlocuteur)
- un récepteur (l'interlocuteur à qui est adressé le message)
- le message à transmettre
- le canal par lequel l'émetteur passe pour communiquer (téléphone, visio, face à face)
- l'objectif que l'émetteur se fixe dans sa perspective de communiquer
- les stratégies /attitudes /comportements adoptés par l'émetteur du message et par le récepteur du message
- le sens et la signification du message de l'émetteur et la manière dont le récepteur le reçoit ou le perçoit
- le contexte dans lequel se passe la communication, l'enjeu
- les intentions de l'émetteur et la manière dont le récepteur les reçoit et les perçoit

## 2 mots sur la communication intra-personnelle

---

Nous parlons de **communication intra-personnelle** quand nous nous parlons à nous même ; Quand nous nous disons des choses dans notre tête, que nous interprétons, faisons des liens, créons des significations, faisons des hypothèses, faisons du sens, percevons l'environnement dans lequel nous évoluons ou les personnes avec lesquelles nous interagissons, que **nous formulons pour nous-même ce que nous pensons.**

## De quoi faut-il être conscient quand nous abordons la question de la communication interpersonnelle ?



**1- Du contexte et de l'écosystème dans lequel nous évoluons et des singularités de chacun-e**

---

- nous avons toutes et tous **une représentation du monde qui diffère**, en fonction de notre éducation, de notre culture, de nos convictions, de notre rapport aux gens, de notre personnalité, du pays dans lequel nous avons grandi, des normes et codes sociaux qui nous ont été inculqués, de nos centres d'intérêt, de notre degré de maturité, de notre chemin de vie...
- nous interprétons ce qui nous est dit **en fonction de la personne que nous sommes** et de ce par quoi nous sommes « constitué-es »
- certain-es d'entre nous ont **des caractères qui peuvent être plutôt dans l'introversion quand d'autres sont plutôt dans l'extraversion**
- certain-es d'entre nous ont tendance à **interpréter ce qui est dit d'une manière plutôt « négative » tandis que d'autres ont une interprétation plutôt « positive »**
- nous accédons plus ou moins facilement à **notre intelligence émotionnelle et à notre capacité à « ressentir » les choses ou à envisager les personnes avec lesquelles nous interagissons**
- nous ne sommes pas tous égaux quand il s'agit de **rencontrer nos émotions**
- certains-es d'entre nous **supportent bien les situations conflictuelles quand d'autres les fuient à tout prix**
- certains-es d'entre nous ont une forte **propension à l'empathie et à la bienveillance** quand d'autres sont plus **confrontants**
- certain-es d'entre nous sont plutôt **orientés résultat et solutions** quand d'autres sont plutôt **orientés problèmes ou difficultés**
- certain-es d'entre nous cherchent plutôt à « **aller vers** » leurs objectifs et ce **qu'ils souhaitent**, quand d'autres cherchent à « **s'éloigner de** » ce **qu'ils ne veulent pas**
- certain-es d'entre nous ont plutôt tendance à **se positionner en « sachant »**, quand d'autres se positionnent en **médiateur ou fédérateur** au profit d'un projet, d'une cause, d'un collectif ou d'une équipe
- certain-es d'entre nous ont plus de facilité à faire appel à leur **créativité** quand d'autres sont plus dans la **rationalité**
- .../...

La richesse de tous ces « profils » contribue à rendre notre communication interpersonnelle complexe car il peut arriver que nous ne nous fassions pas toujours comprendre comme nous le souhaiterions, d'où certains environnements plus propices aux conflits ou aux tensions.

## 2- Des 5 présupposés de la communication selon Paul Watzlawick (psychologue, psychothérapeute et sociologue américain)

### 1. On ne peut pas ne pas communiquer.

Autrement dit, et afin d'illustrer ce propos, une personne qui ne parle pas ou qui paraît passive ou non impliquée communique. Sa non implication ou passivité est déjà une manière de communiquer. Tout est communication, y compris



ce qui paraît être une « non communication ». Tout comportement a valeur de message.

**2. Toute communication présente deux aspects : le contenu et la relation, tels que le second englobe le premier et est par suite une métacommunication.** Dans tout message, il y a :

- l'information transmise (le contenu tangible du message en lui-même)
- la façon dont le message est transmis par l'émetteur du message et dont elle est perçue par le récepteur de ce message

Il y a une qualité de « relation » ou de « non relation » induite par la manière dont l'émetteur transmet ce message. Dans une relation perçue comme « bonne », l'aspect « contenu » de ce qui est dit n'est pas « parasité » par autre chose que le contenu en tant que tel. Il est même valorisé. La communication étant vécue comme agréable, **notre cerveau est « en accueil » de ce qui est dit** (ce qui n'empêche pas par ailleurs d'être en désaccord le cas échéant avec ce contenu).

En revanche, dans une communication perçue comme difficile, où la relation peut être vécue comme conflictuelle ou tendue, le non verbal, le paraverbal, le tonal employé, les reformulations, l'implication émotionnelle avec laquelle le contenu est dit, les précautions oratoires employées deviennent par elles-mêmes communication. Elles signifient quelque chose. La question que pose Paul Watzlawick est : **que se communique t-il quand nous communiquons ?** La façon dont nous parlons, ainsi que ce qui « émane » de nous compte tout autant que ce que l'on dit, et porte en elle-même une signification.

Nous percevons ce qui transparait (intonation, gestuelle, mimique...) et nous récoltons de l'information sur cette communication, ce qui nous permet dans le meilleur des cas de la décrypter et de potentiellement mieux la comprendre. **Nous sommes en alerte sur ce qui se communique quand nous communiquons.** Nous méta-communicons.

**3. La nature d'une relation dépend de la ponctuation des séquences de communication entre les partenaires.**

La communication est une séquence d'échanges. Elle crée la relation. Si l'un a le sentiment que l'« autre » prend plus de place, cela peut déséquilibrer cette relation.

**4. La communication humaine utilise simultanément deux modes de communication : digital et analogique.**

Nous utilisons le langage verbal, analytique, cérébral, logique, objectif, « scientifique », factuel (dit digital/raisonné) et le langage non verbal, métaphorique, poétique, symbolique, visuel, le langage des rêves, les émotions, les sentiments (dit analogique).

**5. La communication est soit symétrique, soit complémentaire selon qu'elle se fonde sur l'égalité ou la différence.**

Une **relation symétrique** se base sur un principe d'égalité où un interlocuteur se positionne au « même niveau » qu'un autre interlocuteur.

Une **relation complémentaire** positionne un interlocuteur en « position haute » (un sachant, un expert, un parent normatif...) et l'autre en « position basse » (celui qui pose des questions, qui s'interroge, qui essaye de comprendre avec humilité...). Une communication complémentaire n'est pas toujours synonyme de prise de pouvoir de l'un sur l'autre, elle peut même être tout à fait justifiée : un chirurgien avec un patient, un parent avec son enfant, un chef d'orchestre avec ses musiciens...

Pour qu'une communication soit bien « vécue », l'enjeu est que **chaque interlocuteur accepte le positionnement de chacun**. Si l'un des interlocuteurs met l'autre en position de « soumission » ou qu'il arbore un certain mépris ou une position de supériorité, l'autre interlocuteur se sentira mal à l'aise, voire en réaction. La communication sera biaisée par cette relation inégale.

## Comment faire pour avoir une communication interpersonnelle de qualité ?

---

Dans un tout premier temps, rendre conscient tout ce qui a été évoqué dans les précédents paragraphes de cet article 😊 !

Mieux connaître notre personnalité et notre « vision du monde » peut drastiquement nous aider à anticiper la manière que nous avons de réagir à certaines personnalités ou à certains contextes personnels ou professionnels.

Au delà des « techniques » ou « pratiques » propres à la communication, **être en relation avec soi-même**, et **donner à voir et à entendre ce que nous souhaitons quand nous communiquons** avec « l'autre » participe d'une véritable philosophie de vie et à **une volonté sincère d'instaurer un rapport relationnel** cohérent avec nos valeurs, nos engagements et ce qui fait notre singularité.

Il est question en effet **d'alignement**, de **présence à soi et à l'autre**, d'**écoute attentive**, de **réflexions profondes sur ce qui se joue pour nous et pour l'autre** dans une relation de communication interpersonnelle. En bref, plus notre communication est « présente », meilleures sont les chances que nous nous donnons à nous même d'être dans une relation interpersonnelle qui fait place à la parole de l'autre, comme à la notre, avec humilité et ouverture d'esprit.



**Une communication « présente » qui mène à une communication interpersonnelle de qualité pourrait se définir comme une communication qui a rendu conscient et qui prend en compte :**

- notre voix intérieure, **nos schémas de pensée** pour les questionner et ne pas « les croire » absolument en en faisant des vérités absolues et non négociables
- les **interlocuteurs** auxquels nous nous adressons
- notre « axe » et **notre posture**, qu'elle soit physique (non verbal et paraverbal) ou « mentale » (quelle « posture » je dois adopter et adapter pour me sentir juste dans ma communication : posture de sachant, de conseiller, de leader, de coach, de manager, de mentor, d'égal à égal...)
- nos **intentions profondes** en venant communiquer avec nos interlocuteurs (fédérer, transmettre, convaincre, partager, recadrer, faire part de son désaccord, motiver, féliciter, donner de l'information, prendre plaisir, séduire...)
- notre **engagement** et nos **convictions**
- notre « être » à part entière, notre singularité
- notre **vulnérabilité** au sens de prendre conscience de ce par quoi nous sommes traversé-es sans vouloir s'en débarrasser à tout prix sous prétexte que ce serait malvenu ou inconvenant
- notre **humanité** et ce qui est vivant en nous
- nos **contradictions**, nos paradoxes, nos faiblesses et nos « mesquineries »
- .../...

## **Vers une communication interpersonnelle qui valorise l'agilité relationnelle – Quelques exemples concrets dans le monde du travail**



### **Annoncer une décision difficile**

Annoncer une décision difficile à une personne ou à une équipe est un exercice qui peut s'avérer compliqué. Cela demande de la préparation, de l'humilité, de l'écoute et de l'assertivité (voir mon article « comment développer son assertivité » sur ce dernier point). Le fait de s'y préparer ne garantit pas le succès mais peut largement contribuer à

instaurer une relation interpersonnelle de qualité et de respect mutuel. Si je ne suis pas partisane des « recettes toutes faites » quel que soit le contexte, voici toutefois ce qui me paraît important de prendre en considération :

**Contexte** : un-e directeur-trice de business unit doit annoncer de grands changements de stratégie dans la mise en place d'un nouvel outil de production dans son entreprise. Cela aura des conséquences directes sur ses équipes en terme de charge de travail, de réorganisation, de logistique, de management....

## Se préparer mentalement pour faciliter l'écoute et la relation

Partons du principe que les équipes auxquelles ce-tte directeur-trice va s'adresser supposent déjà que des changements importants vont être annoncés. Pour se préparer à cette annonce, voici quelques questions clés que ce-tte directeur-trice doit se poser :

- **comment je me sens** dans la perspective de cette annonce (émotionnellement, physiquement, psychologiquement) et comment je rencontre et apprivoise tout ce par quoi je suis traversé-e dans cette phase de préparation ?
- **y a t-il des pratiques/approches qui peuvent m'aider** à m'ancrer, à consolider ma préparation (méditation, sophrologie, yoga, EFT, art martial, coaching...) ?
- **comment puis-je adopter une posture d'accueil et d'écoute** par rapport aux diverses réactions qui auront lieu lors de mon annonce (ne pas prendre les choses personnellement, ne pas se justifier à tout prix, éviter les comportements agressifs ou trop confrontants, faire preuve de bienveillance et d'ouverture d'esprit, faire preuve de pédagogie, admettre que je ne sais pas le cas échéant, montrer mon humanité : je ne suis pas wonder woman ou un super héros ...) ?
- **quelle est mon intention profonde** en allant faire cette annonce difficile (être assertif-ve, entrer en relation, instaurer un lien de confiance, créer un sentiment d'appartenance, être dans le « nous » collectif et pas uniquement dans le « moi » ou le « nous gouvernance », susciter l'envie de contribuer...) ?
- **quels sont les éléments de langage** qui seront les plus propices au respect et à l'échange et qui me mettrons dans une posture « acceptable » par mes interlocuteurs (position de « leader conscient », de fédérateur, de paternaliste...) ?
- **quel est le « fil conducteur » de mon intervention** : par quoi je commence, comment j'explique... (situer le contexte, encourager et acter l'existant et les efforts déjà consentis, annoncer les différentes étapes de ce qui va se passer...) ?
- **qui sont les personnes sur lesquelles je peux m'appuyer**, « les piliers », et quelles sont leurs motivations profondes ?
- **qui sont les « challengers »** qui peuvent être moins réceptifs aux changements et susceptibles de venir avec des contre-arguments puissants ? Comment leurs contre-arguments peuvent apporter au projet et le faire grandir ? Quelles sont également leurs motivations profondes ?
- **comment je perçois « la majorité silencieuse »** et comment je peux la faire adhérer à ces changements importants ?
- connaissant mes équipes, **comment je peux m'adapter** au mieux à sa « personnalité », à la manière dont je la perçois ?
- **comment puis-je insuffler une nouvelle « vision »** induite par les changements qui vont s'opérer suite à cette nouvelle stratégie et comment la construire ensemble ?
- **quelles sont les qualités humaines** dont je dispose et sur lesquelles je vais pouvoir m'appuyer (empathie, bienveillance, sens du collectif, écoute généreuse, pro-activité, intelligence émotionnelle...)

## Rendre factuel

Contextualiser avec des **faits**, des **chiffres**, des **estimations**, des **projections**, des **témoignages**, expliquer les éléments déclencheurs et ce qui a amené à cette décision.

## Éviter la langue de bois : respecter l'intelligence de ses interlocuteurs et trouver le bon positionnement

Privilégier le « droit au but » en y mettant les formes en étant le/la plus « pédagogue » possible. **Considérer que nos interlocuteurs ont une grande capacité de réflexion et qu'ils ont besoin de comprendre les tenants et aboutissants de la décision.** Ils sont intelligents, conscients des enjeux, et connaissent leur entreprise. Ils sont sensibles au fait qu'ils sont parties prenantes dans les grandes décisions de l'entreprise.

## Indiquer le pourquoi et le pour quoi

**Pourquoi cette décision a-t-elle été prise ?** : baisse de CA, changement de stratégie, relocalisation, internationalisation, fusion, acquisition, rachat, changement de politique RSE, ouverture d'une nouvelle filiale, nouvelle éthique professionnelle...

**Pour quoi ? Dans quel but ?** Pour maximiser le rendement, intégrer de nouveaux modes de travail, donner une dimension plus « sociale », redéfinir les rôles de chacun et anticiper les questions environnementales, réduire les coûts de production, changer de paradigme et devenir une entreprise à mission...

Plus l'équipe est impliquée, plus grandes sont les probabilités pour que cette annonce difficile soit mieux accueillie.

## Anticiper les arguments et objections : considérer avec attention les critiques, peurs, appréhensions, points de vue

Le/la directeur-trice de business unit qui annonce une décision difficile se doit d'**avoir réfléchi aux diverses réactions** auxquelles il/elle s'expose de manière à **répondre aux premières questions** qui vont lui être posées. Il/elle aura pensé cela avec des pairs, des supérieurs hiérarchiques, des collègues de travail. Il/elle aura **préparé des éléments de réponse factuels**, donnera les premières indications sur la mise en œuvre de cette nouvelle stratégie, répondra aux questions dans la mesure de ses connaissances. Il/elle aura un vrai rôle à jouer dans sa capacité à **entendre et à considérer ce qui lui sera dit**. Il/elle fera preuve d'une **écoute sincère**, plus à même de libérer la parole et de faire place au dialogue dans une posture adulte/adulte. Il/elle s'engagera à **faire un point quelques jours après l'annonce de la nouvelle stratégie** pour revenir avec des réponses aux questions posées qui manquaient d'informations précises.

## Montrer son engagement et valoriser celui des collaborateurs-trices : faire confiance en la capacité d'agilité et d'adaptabilité de ses interlocuteurs

Si les changements de cap dans une entreprise sont souvent vécus comme difficile et avec beaucoup de résistance, **l'attitude du management ou de la direction est déterminante dans l'acceptabilité de ces nouveaux paradigmes**. Une des clés consiste à **faire confiance à l'intelligence collective et au sens d'adaptabilité des collaborateurs-trices** qui sont parties prenantes de l'entreprise.

Organiser régulièrement des réunions d'avancement, informer sur le sens des démarches engagées par l'entreprise, donner des perspectives, accompagner la transformation, encourager la transversalité, simplifier certains process complexes, **intégrer le plus possible les collaborateurs-trices au processus de décision...** sont autant de pistes qui jouent un rôle majeur dans le degré d'engagement et d'acceptation d'une décision sensible.

### Faire un feedback constructif

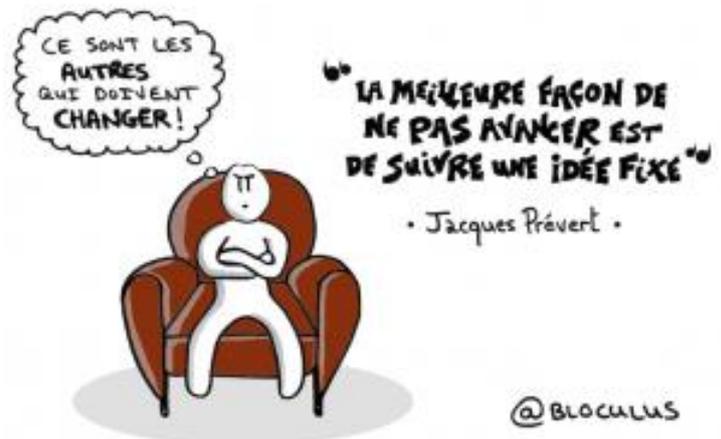
Parmi les situations où une communication interpersonnelle de qualité peut faire une grande différence, le cas du feedback est intéressant car il repose en grande partie sur **l'habilité, l'agilité et l'intelligence relationnelle** de celui ou celle qui fait le feed-back, et de celui ou celle qui le reçoit.

En effet, les situations de feed-back sont propices aux échanges réciproques et sont l'occasion de donner la parole aux différentes « parties » concernées : une personne donne un feed-back à une autre personne, une personne donne son feedback à un groupe de personnes, un groupe de personnes donne son feedback à une personne.

**Contexte** : un-e DRH fait un feed-back à un-e collaborateur-trice à la fin d'un projet impliquant la mise en place du télétravail dans une PME, avec tout ce que cela induit en termes de conduite d'accompagnement au changement, de nouvelles approches de travail, d'utilisation d'outils collaboratifs, de nouveaux modes managériaux

Outre toutes les clés / approches / conseils / déjà donnés dans cet article et tout à fait transposables à l'exercice du feed-back, voici ce que je peux rajouter :

**Dans le cas d'un feed-back « positif »** où le/la collaborateur-trice a rempli sa mission avec succès, le/la DRH rend compte de tout ce qui a été réalisé, fait part de son appréciation, encourage avec sincérité, propose que le/la collaborateur-trice fasse part



de son ressenti, de la manière dont il/elle a mené à bien ses missions, des améliorations qu'il/elle suggère, des difficultés qu'il/elle a rencontrées.

Le/la DRH peut également proposer au collaborateur ou à la collaboratrice de faire un retour d'expérience lors d'une réunion d'équipe ou d'un CODIR qui implique également la gouvernance de l'entreprise. Ainsi, **c'est le/la collaborateur-trice qui est valorisé-e** et qui démontre ses compétences, partage son analyse, ses observations et ses propres feed-backs.

**La relation DRH/collaborateur-trice est « symétrique », responsabilisante pour les 2 parties, fondée sur la confiance et l'apport mutuel.** Elle devient un puissant outil de motivation pour le/la collaborateur-trice et permet au DRH de consolider sa « marque employeur » en étant dans une dynamique constructive, fédératrice et engageante qui fidélise le/la collaborateur-trice. C'est une relation gagnant-gagnant qui valorise une communication interpersonnelle responsable et authentique.

**Dans le cas d'un feed-back où des axes d'amélioration sont à prendre en considération,** le/la DRH doit faire preuve d'intelligence relationnelle et émotionnelle.

Je partage avec vous l'approche de Jacques Forest, psychologue organisationnel québécois, chercheur, expert en motivation qui travaille sur l'axe performance/bien-être.

**Voici les éléments essentiels qui rendent le feed-back constructif et responsabilisant :**

**Empathie :** Le/la DRH veille à ce que « sa vision du monde » ne soit pas considérée comme la seule valide. Il/elle se met à la place de son/sa collaborateur-trice. Il/elle noue ainsi un lien d'humain à humain et non de fonction professionnelle à fonction professionnelle.

**Solutions proposées :** Le/la DRH fait preuve de pro-activité et propose à son/sa collaborateur-trice comment il/elle peut s'améliorer dans une volonté de co-construction.

**Partage de solutions :** Le/la DRH invite son/sa collaborateur-trice à expliciter quelles solutions il/elle peut lui/elle-même proposer pour améliorer ses performances et comment cela peut être pertinent pour lui/elle.

**Objectifs clairs proposés :** Le/la DRH et le/la collaborateur-trice s'entendent sur des objectifs clairs, réalistes et échelonnés dans le temps.

**Vision globale considérée :** Le/la DRH a une vision systémique et considère l'ensemble de l'environnement du collaborateur ou de la collaboratrice. Il ne le/la « juge » pas uniquement sur ce qu'il/elle fait mais prend en compte l'équipe, le management, les éléments exogènes (crise économique, crise sanitaire...)

**Respect mutuel** : Le/la DRH fait preuve de respect, utilise un vocabulaire acceptable et veille à tourner ses phrases de manière engageante et motivante. Exemple : « Tu as encore fait une erreur et cela doit changer » est remplacé par « Comment as-tu fait pour en arriver à ce résultat ? Je voudrais comprendre pour que tu ne te mettes pas en difficulté et que tu apportes les résultats attendus. As-tu besoin d'aide ou d'une nouvelle explication ? »

Un feedback constructif permet aux 2 parties concernées de **s'exprimer dans une volonté délibérée de dialogue**. Cela n'implique pas forcément que l'on soit d'accord ou que l'ambiance soit obligatoirement « calme », mais instaure une relation respectueuse et un partage de vision.

## Faire part de son désaccord



Que ce soit dans un contexte professionnel ou personnel, nous nous retrouvons régulièrement dans des situations où nous devons exprimer un désaccord. Les « conséquences » de ce désaccord sont plus ou moins importantes et les niveaux d'enjeu différents en fonction de l'environnement et de l'écosystème dans lequel nous évoluons.

Il existe plusieurs approches ou méthodes pour faire part de son désaccord, notamment la **méthode DESC** (Décrire, Exprimer, Spécifier, Conclure), inspirée de la CNV (Communication

Non Violente) avec son **approche OSBD** (Observations, Sentiments, Besoins, Demandes). Observons comment utiliser ou s'inspirer de ces pratiques en y ajoutant quelques compléments :

**Contexte** : un-e collaborateur-trice doit présenter un point projet lors d'un événementiel important dans son entreprise. Il/elle a préparé une présentation powerpoint qui sera présentée lors d'une réunion plénière. Il/elle a travaillé au fil rouge de cette présentation, a collecté les informations à valoriser, a fait une recherche iconographique pour illustrer et rendre plus « digeste » la présentation et a sollicité ses collègues pour apporter des témoignages et compléments d'information qui seront faits « en direct » lors de son animation. Son/sa manager lui indique quelques jours avant l'évènement que sa présentation devra être écourtée de 15 minutes par rapport à ce qui était prévu

Une des mes premières réflexions est d'insister sur le fait que **toute personne a le devoir d'indiquer à son/sa supérieur-e hiérarchique que certaines décisions prises le/la mettent dans l'inconfort ou l'incompréhension**.

Comme je l'ai indiqué au cours de cet article, une communication interpersonnelle de qualité qui se veut constructive valorise le respect et l'écoute active, et part du postulat que les personnes sont intelligentes, censées, et « adultes » dans leurs démarches. La relation se voulant « symétrique », le/la collaborateur-trice a tout intérêt à engager une conversation argumentée qui lui permet de faire part de son point de vue.

### **Partager ce sur quoi on est d'accord**

Le/la collaborateur-trice peut aborder la conversation comme suit : *Tu m'as confié l'élaboration de la présentation afin que je puisse informer les équipes et la direction de l'avancement de notre projet Z. Tu comptes sur mon expérience dans ce projet pour valoriser le travail individuel et collectif qui a été réalisé. Comme tu me l'as indiqué à plusieurs reprises, nous sommes tous les deux impliqués dans ce projet et voulons que le travail qui a été mené ces derniers mois soit rendu visible et apporte de véritables changements.*

### **Être factuel**

Le/la collaboratrice peut continuer ainsi : *Quand tu m'as sollicité-e pour présenter en plénière, tu m'as demandé de préparer une présentation sur un temps de 45 minutes afin que les équipes et la direction aient suffisamment d'éléments d'informations et que nous puissions avoir un temps de questions/réponses qui facilite les explications et permette de voir le projet à plus grande échelle.*

### **Faire part de son point de vue personnel en s'exprimant à la première personne du singulier**

*J'ai été surpris-e d'apprendre que le temps imparti était réduit de 15 minutes car c'est important pour moi de rendre un travail de qualité qui permet des explications claires et donne une véritable place à la parole et aux questions. D'autant plus que Z et Y se sont également beaucoup investis et leurs témoignages sont essentiels dans la compréhension du projet. Cela donne une véritable valeur ajoutée à la présentation et permet de bien comprendre les enjeux.*

### **Apporter des solutions ou faire part d'une autre manière d'envisager les choses**

*Pourrait-on prévoir de renégocier le temps de présentation ? Ton soutien serait précieux pour que l'on puisse aller voir B ensemble et lui exposer les raisons pour lesquelles il serait vraiment préférable de maintenir le temps initialement prévu. A défaut est-il possible de présenter l'intégralité de la présentation aux différentes équipes et à la direction lors de nos réunions mensuelles ? J'ai vraiment à cœur de partager le projet Z et de recueillir les feedbacks qui permettront les ajustements et changements nécessaires pour sa bonne évolution.*

### **Conclure en faisant part des conséquences de la décision finale**

*Si nous arrivons à présenter le projet Z dans son ensemble nous nous donnons toutes les chances de faire adhérer davantage et de fédérer autour de ce projet. Nous pourrions ainsi avancer plus rapidement, avoir éventuellement plus de ressources et de moyens et susciter plus de transversalité au sein des différents services. A contrario*

*je crains que si nous n'avons pas suffisamment de temps pour expliquer correctement le projet Z il y ait des incompréhensions, voire des malentendus et cela pourrait générer des blocages dans le projet. Qu'en penses-tu ? Merci de m'avoir écouté-e.*

En procédant de la sorte, le/la collaborateur-trice se met dans une **posture « adulte/adulte »**, pose le contexte, fait part de son ressenti, **propose des solutions, évoque les conséquences** de la décision finale qui sera prise. Il/Elle ne juge pas, ne critique pas. Il/elle **reste constructif-ve** et pro-actif-ve. Il/elle instaure une relation basée sur **l'écoute et l'apport mutuel**. Il/elle donne un maximum de chances à la relation. Cela ne garantit pas forcément du résultat mais c'est la philosophie de la démarche d'une communication interpersonnelle alignée, ouverte et respectueuse.

## Conclusion

---

Outre toutes les pratiques, exemples et approches que j'ai partagées avec vous, j'ai la conviction qu'une communication interpersonnelle de qualité prend ses racines dans **l'humanité de chaque personne**. C'est en voulant délibérément et **en toute conscience** instaurer des relations humaines basées sur la générosité et la place que l'on donne à l'autre que notre communication au sens large du terme devient intéressante, touchante, fédératrice, empreinte de notre singularité. Certains environnements professionnels sont très normatifs et très codés et gagneraient grandement à faire davantage de place à une communication plus authentique où l'on considère l'individu dans son entièreté avec tout ce qu'il peut apporter au projet de l'entreprise. C'est une stratégie gagnant/gagnant ! 😊

# Qu'est-ce que l'intelligence émotionnelle et comment la développer ?



Nos intelligences sont multiples et nous pouvons les travailler et les consolider, voire les découvrir lors de situations de vie où nous devons faire face à des événements professionnels ou personnels particulièrement exigeants.

Dans la constellation de nos intelligences, **l'intelligence émotionnelle**, pilier de l'agilité relationnelle est particulièrement puissante. Elle est le terreau de notre équilibre émotionnel et de notre bien-être au travail. Elle fonde le socle de la **tolérance**, de **l'accueil de la différence**, de la **bienveillance authentique** (non mièvre et surfaite) et elle est le fondement de notre **assertivité** (voir mon article à ce sujet).



## Qu'est-ce que l'intelligence émotionnelle ?

Les travaux de Daniel Goleman ont beaucoup œuvré pour développer la connaissance autour de l'intelligence émotionnelle. Dans son ouvrage « L'intelligence émotionnelle », Daniel Goleman liste les compétences socles de cette intelligence indispensable au bon développement d'une entreprise et de notre société en général, à savoir :

- **la conscience de ses propres émotions** (connaissance et conscience de soi et expression de soi)
- **la maîtrise de ses émotions** (capacité d'adaptation et d'accueil, résilience, maîtrise de soi)

- **la perception des émotions d'autrui** (empathie, bienveillance, altruisme)
- **l'auto-motivation ou motivation interne** (capacité à disposer de ressources psychologiques, fluidité psychologique pour se motiver ou se remotiver, notamment après des événements ayant généré du stress)
- **la maîtrise des relations humaines** (harmonie relationnelle, acceptation des émotions des autres, aptitudes psycho-sociales)

Les travaux de Jack Mayer et Peter Salovey, psychologues nord-américains définissent l'intelligence émotionnelle comme une « *habilité à percevoir et à exprimer les émotions, à les intégrer pour faciliter la pensée, à comprendre et à raisonner avec les émotions, ainsi qu'à réguler les émotions chez soi et chez les autres* ».

L'approche complémentaire de Reuven Bar-On, psychologue israélien, est d'intégrer un quotient émotionnel (QE), et de définir 5 facteurs propres à l'intelligence émotionnelle :

- un facteur **intra-personnel** (conscience de soi et expression de soi)
- un facteur **interpersonnel** (conscience des autres et interactions)
- un facteur **gestion du stress** (gestion et contrôle du stress)
- un facteur **adaptabilité** (gestion du changement)
- un facteur **humeur générale** (auto-motivation)

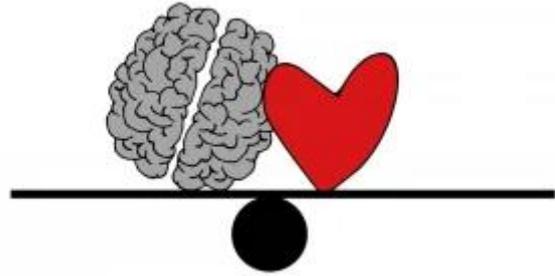
Mon expérience personnelle m'amène à compléter ces définitions et approches par 4 autres dimensions qui font partie selon moi d'une autre forme d'intelligence qui est « **l'intelligence spirituelle** », c'est-à-dire :

- **la capacité à développer et écouter son intuition et à lui faire confiance**
- **la conviction qu'il existe « un champ invisible de perception », non tangible et non rationnel, qui donne accès à des informations** (y compris émotionnelles) qui nous renseignent sur quelqu'un, une situation, un contexte, une relation, des enjeux, un environnement de travail, une attitude à adopter, une approche à favoriser...
- **l'accès facile à l'ouverture du cœur** (qualité d'écoute, authenticité dans les relations, accueil « inconditionnel »)
- **la croyance en une conscience collective** elle-même génératrice d'égrégories plus ou moins favorables au bien-être en entreprise et au déploiement des intelligences relationnelles

Nous sommes davantage ici dans l'ordre du « subtil ». Nous relierons nos émotions personnelles à celles d'un « **champ émotionnel collectif** » qui nous entoure « malgré nous » et par lequel nous sommes impactés. Nous pouvons à notre tour, et en conscience, créer un impact sur ce champ en « dialoguant » avec lui de manière à susciter un climat d'échange générateur de relations authentiques. C'est la force de l'intelligence émotionnelle et de l'agilité relationnelle couplées à l'intelligence spirituelle.

## Quelle est l'utilité de l'intelligence émotionnelle en entreprise ? Que permet-elle ?

---



L'intelligence émotionnelle permet des relations plus harmonieuses envers soi-même et envers les autres. Elle est cruciale pour le bon fonctionnement relationnel d'une équipe et offre une vision positive des interactions et enjeux existants dans le monde du travail. Elle permet d'être en lien avec notre humanité et d'être « juste » sur notre façon de percevoir les personnes dans leur complexité et dans leur richesse.

Elle suscite un climat dans lequel les relations sont basées sur des rapports humains « adultes/adultes » (« états du moi » de l'analyse transactionnelle) où chacun garde son autonomie d'action et de pensée et peut échanger en toute confiance.

Les entreprises qui ont conscience de son importance et qui l'encouragent et la favorisent misent sur :

- **la préservation d'une bonne santé mentale et du moral** de leurs collaborateurs (sécurité psychologique et psychique)
- **un droit à l'erreur et à l'apprentissage** (acceptation de la vulnérabilité sans qu'elle soit vue comme une faiblesse, une incompétence ou un manque de maîtrise )
- **un sentiment d'appartenance** à un groupe qui accepte et promeut la différence et la dimension relationnelle versus le formatage, le « masque social » et la compétition à outrance (développement du sentiment d'inclusion)
- **un « pilotage » différent de la gestion de carrière** qui inclut et valorise les compétences relationnelles (pratiques managériales davantage centrées sur l'humain et adaptées aux exigences et prises de conscience des nouvelles générations)
- **une performance qui inclut les savoirs-être** (prise en considération des subtilités et singularités humaines par rapport aux seuls savoir-faire, aux machines, ou à la primauté de l'intelligence artificielle)

Enfin, l'intelligence émotionnelle donne accès à une dimension fondamentale à mes yeux : la **capacité à avoir de la gratitude**. En effet, la souplesse intellectuelle que permet et façonne cette forme d'intelligence nous ouvre à davantage d'attention et de reconnaissance (gratitude) envers l'implication dont nous sommes nous-mêmes capables pour notre activité professionnelle.

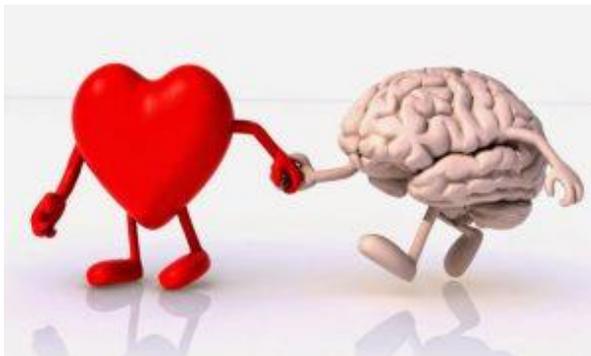
Elle rend **vertueux** les efforts que nous faisons pour/sur nous-même : implication professionnelle, solidarité entre collègues, heures supplémentaires, investissement important, mais également « espaces temps » que nous nous offrons délibérément : définition de plages horaires consacrées à soi, introspection pour gagner en compétences, temps consacré à la créativité, à se relier aux autres, à créer de la synergie,

à se former ou consolider ses propres ressources émotionnelles (formations, coaching, stages, séminaires... souvent pris en charge individuellement et non par l'entreprise...)

Avoir de la gratitude pour tout ce que nous mettons en œuvre dans notre vie professionnelle et personnelle **nous apprend à être plus aimants et plus respectueux de nos actions et comportements** et à ne plus les considérer uniquement comme « normaux » mais comme « bien » (voire admirables), ayant une véritable valeur, dont nous sommes à l'origine, par choix et par volonté.

La gratitude convoque également en nous cette **aptitude à la joie et à la célébration de ce que la vie nous offre**. Plus nous sommes dans une ouverture à la gratitude, plus notre relation à nous-même se détache de nos propres jugements ou injonctions de perfection et nous libère des sentiments qui pourraient altérer nos relations avec les autres.

Cette ouverture à la gratitude nous apprend à **être davantage « en accueil de soi et des autres »**, ce qui ruisselle positivement sur nos interactions quotidiennes et confère un socle supplémentaire à notre intelligence émotionnelle.



## Comment développer / consolider l'intelligence émotionnelle pour en faire une « soft skill » qui fait la différence ?

---

Comme toutes les formes d'intelligence, certaines personnes sont plus ou moins à l'aise avec le « type d'intelligence » qu'elles ont développées ou qu'elles ont de manière plus innée.

L'intelligence émotionnelle se développe en travaillant à :

- **une meilleure conscience affective de soi**
  - une augmentation de la capacité à reconnaître et à nommer ses émotions et à en comprendre les causes
- **un meilleur accueil de ses émotions**
  - meilleure tolérance à ses émotions (notamment frustration, colère, peur) sans les rejeter et en s'interrogeant sur ce qu'elles nous disent
  - augmentation de la capacité à exprimer des émotions inconfortables
  - meilleure tolérance au stress
- **une utilisation plus « consciente » de ses émotions**
  - moins d'impulsivité
  - capacité supérieure de concentration et d'écoute
  - auto-analyse, méta-observations, capacité à se remettre en question
- **une meilleure compréhension et interprétation des émotions des autres**
  - empathie et sensibilité aux sentiments des autres
  - écoute active et généreuse
- **une ouverture sincère aux relations humaines**
  - capacité d'analyser et de comprendre les relations avec les autres

- capacité à résoudre les conflits et trouver des accords/compromis/win-win
- volonté consciente de relations plus amicales et engageantes
- comportement plus social et en harmonie avec le groupe
- volonté de partage et de coopération, attitudes moins autoritaires
- volonté de considérer des avis contraires aux siens ou des personnalités perçues comme opposées aux nôtres
- capacité à fédérer et à influencer

## Une mise en pratique en contexte professionnel de l'intelligence émotionnelle

L'intelligence émotionnelle s'éprouve et se travaille d'autant plus dans des contextes où il y a interactions dans un collectif ou une équipe d'individualités où les singularités sont multiples.

Prenons l'exemple d'un-e manager qui encadre une équipe. Il/elle est amené-e, entre autres, à organiser et mener des réunions de travail, à suivre l'état d'avancement des projets sur lesquels travaille son équipe, à s'assurer que les objectifs fixés seront atteints, à prendre en compte les difficultés ou défis rencontrés par son équipe, à considérer ses propres défis, à prendre en compte l'environnement de travail dans lequel il/elle et son équipe évoluent (environnement économique, social, relationnel, incertitudes, décalage parfois entre la demande de la gouvernance de l'entreprise et les moyens ou le temps accordé pour réussir et mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise...).

Il/elle sera d'autant plus confortable et compétent-e si il/elle fait preuve d'intelligence émotionnelle, en suscitant notamment :

- « **des réflexions personnelles ou collectives**, plutôt que la transmission d'informations, la prescription de comportements prédéfinis... ;
  - en discutant des situations (ou des problématiques) de chacun **qui font sens pour le groupe**, en les analysant et **en réfléchissant à des solutions** ;
  - en inscrivant les situations (ou les problématiques) dans une **perspective globale** et en prenant en compte les éléments qui la déterminent grâce aux points de vue de chacun, **ce qui favorise le développement de nouveaux savoirs et de nouveaux savoir-faire...** ;
  - en considérant l'environnement, le contexte, non pas comme figé et immuable, mais bien comme **une production sociale, susceptible d'évoluer** et sur laquelle il est possible d'agir seul ou collectivement à différents niveaux » (source : Focus santé – [www.cultures-sante.be](http://www.cultures-sante.be)).



- **une mise en perspective** de ses propres réactions/fonctionnements émotionnels ainsi que ceux de son équipe
- **des questionnements** relatifs au renforcement des ressources utiles au développement de l'intelligence émotionnelle :
  - qu'est-ce que je mets en place pour assurer une cohérence au sein de l'équipe dans la manière de considérer l'Autre, d'être en relation avec lui ?
  - comment est-ce que je considère les personnes avec lesquelles je suis amené-e à travailler et que je manage ?
  - comment est-ce que je dialogue avec elles ?
  - ai-je permis à chacun de contribuer au projet ? Comment pourrais-je favoriser cela ?
  - qu'est-ce que je mets-je en place pour que les personnes aient l'occasion de s'exprimer, de participer ?
  - est-ce que j'instaure un climat de respect et d'écoute ?
  - quelles situations problématiques a-t-on identifiées ensemble ? Avec quelle solutions ?
  - quelles sont les pratiques professionnelles qui peuvent m'aider à renforcer mon intelligence émotionnelle ?
  - .../...



## Conclusion

---

Notre monde du travail peut être extrêmement complexe, voire toxique, notamment en termes de relations humaines. L'intelligence émotionnelle permet un environnement qui **suscite la confiance et l'accomplissement**, à condition qu'elle soit sincère et réellement développée, et qu'elle fasse partie de la ligne de conduite d'une entreprise et des collaborateurs qui y travaillent . Elle doit être perçue comme **un levier de « performance »**. Une performance qui sera basée sur l'échange, le soutien et la compréhension mutuelle (ce qui n'empêche pas le conflit mais le rend constructif et « acceptable ») et sur une connaissance du fonctionnement d'un collectif.

Travailler en équipe demande en effet des compétences et des qualités exigeantes que tout le monde n'a pas forcément. En revanche, ces qualités peuvent s'acquérir pour peu qu'il y ait une volonté d'un travail sur soi et un « égo bien placé », c'est à dire un égo présent (indispensable à toute relation) mais capable de se remettre en cause, de se questionner, de s'apaiser ou de faire preuve d'abnégation si besoin...

**L'intelligence émotionnelle, comme je l'ai déjà indiqué, est constitutive de l'intelligence spirituelle (et de l'intelligence du cœur).** Attention toutefois à ne pas transposer le syndrôme du « green washing » à cette intelligence. Ne tombons pas en effet dans le piège de la bonne conscience totalement artificielle et des relations faussement bienveillantes et soi disant humanistes en surjouant les caricatures

comportementales de cette intelligence sous le prétexte fallacieux d'un « bien-être au travail » calculé et désincarné.

**Ne glissons pas vers le « emotional washing » 😊** mais mettons nos intelligences au service de relations authentiques. Cela demande une attention de tous les instants et des régulations quotidiennes faites de manière délibérée, planifiée et réfléchie (groupes de régulation, points réguliers, travail collectif sur les partages à faire autour de l'ambiance de travail et des conditions de travail, recadrages en conscience...).

L'intelligence émotionnelle ne se décrète pas. Elle se travaille, se consolide, s'ajuste, se tempère, se questionne et se perfectionne. Individuellement et collectivement.

A vous de jouer ! En toute honnêteté et humilité.

## Qu'est-ce que l'assertivité ?

---



Les relations humaines et les interactions sociales sont complexes. Elles nous engagent personnellement avec nos histoires singulières et nos représentations. **Développer son assertivité** ne se résume donc pas à quelques conseils faciles et rapides applicables en un claquement de doigts et dans n'importe quelles situations.

**Vouloir gagner en assertivité**, c'est d'abord et avant tout identifier ce que cela signifie concrètement pour nous, et comment nous voulons être assertif. Se confronter à sa "non assertivité" (en tous les cas perçu comme tel) révèle souvent **des inconforts, limites, préjugés conscients ou inconscients**. Car si nous souhaitons être plus assertif, c'est que nous considérons que nous manquons de cette subtile "autorité bien placée" qui nous donnerait **un sentiment de confiance en nous, de légitimité, et une plus grande audace dans notre capacité à nous affirmer**.

Ce que nous voulons en poursuivant notre objectif d'assertivité c'est **oser dire, défendre des convictions, respecter une position, recadrer quelqu'un, affirmer**

**notre place... tout en restant dans le respect de « l'autre ».** Nous souhaitons **trouver les bons mots, argumenter sereinement, avec une fermeté qui soit acceptable par rapport à nos valeurs** et à l'idée que nous nous faisons d'une **intelligence de la relation.**

Nous voulons aussi, pour la grande majorité d'entre nous, **être appréciés, tolérés, inclus, considérés.** La peur du rejet et de l'exclusion peut donc nous amener, dans certaines situations, à nous entendre dire des choses qui ne sont pas celles que nous avons prévues, ou à minimiser une position ou un propos. Nous pouvons alors ressentir un sentiment de **frustration** et considérer que nous avons manqué de courage ou de détermination. Le cercle vicieux du manque de confiance et du dénigrement peut alors nous faire perdre en réactivité et en audace.



## Qu'est-ce que l'assertivité ?

---

On pourrait la définir comme la **capacité à s'affirmer et à exprimer son besoin ou son propos en étant « ancré » et constructif, en maintenant une posture « adulte/adulte », non « soumise », et non « manipulatrice » qui évite la fuite, l'agressivité et la revendication.**

L'assertivité est **une manière d'être à l'autre et à soi.** C'est une « compétence » qui demande de l'**agilité relationnelle**, une **bonne connaissance de soi**, une **capacité d'écoute** des autres, et une propension à « **mettre à distance** » ce qui se joue dans une **interaction et une communication interpersonnelle.**

## Qu'est-ce qui peut nous faire manquer d'assertivité ?

### *Notre éducation « à la française »*

---

La plupart du temps, **notre éducation « à la française »** nous apprend à être « **dans la norme** », dans l'**hyper respect de la hiérarchie**, dans **une parole cadrée**, mesurée, « juste », sans « aspérités ». Elle nous inculque **le « non droit à l'erreur »**. Elle nous amène à toujours **plus de contrôle** : contrôle de nos émotions, contrôle de nos mots, contrôle de notre communication non verbale, contrôle de nos comportements, voire contrôle de nos idées... Bref, **nous baignons dans un océan de contraintes et d'injonctions que nous avons intériorisées** et dont parfois nous ne questionnons même plus la véracité, la pertinence ou le sens.

### *Notre environnement professionnel*

---

Nous pouvons également être amenés à évoluer dans des **environnements professionnels** qui peuvent avoir des difficultés à **entendre la divergence de propos**, les prises de position originales ou innovantes, les personnalités affirmées ou encore **l'importance de la relation et du dialogue dans la réussite d'une entreprise ou d'une équipe.**

Éducation et environnement professionnels ne sont donc pas toujours propices à l'apprentissage de l'écoute de l'autre, au respect de soi, au respect de nos propres avis, au développement de notre intelligence émotionnelle et relationnelle, à la diversité de nos singularités. **Défendre un propos, marquer sa différence ou tout simplement respecter ses propres besoins et les exprimer devient donc difficile, « hors du cadre », malvenu.**

## ***Nos pensées limitantes***

---

Parmi les pensées limitantes qui reviennent le plus souvent, j'en vois trois principales :

- **la peur de l'échec** : elle va de pair avec la pensée que nous ne réussissons jamais ce que nous entreprenons et que nous ne sommes pas suffisamment compétent pour faire valoir notre propos. Que **nous n'arriverons pas à faire part de notre vision des choses** et de ce qui importe pour nous.
- **la culpabilité** : sa voix nous dit que **nous ne devons pas affirmer notre position sous peine que notre interlocuteur se sente mal et qu'il souffre à cause de nous** ou qu'il soit mal vu par les autres par notre faute.
- **la peur du rejet** : elle fait peser sur nous la menace de l'exclusion du groupe. En effet, si nous exprimons réellement ce que nous voulons et que nous enlevons notre « masque social », nous prenons le risque que **personne ne nous aime ou nous apprécie à notre juste valeur**. Nous craignons alors d'être la « mauvaise personne » de l'équipe, la traître, la non solidaire...

## **Comment être plus assertif ?**

---

Comme je l'ai expliqué plus haut, il n'y a pas de recettes magiques, tant la diversité de nos personnalités est riche et variée. Cependant **certains « fondamentaux » peuvent nous aider** et nous faire « monter en niveau de conscience » pour nous amener à plus de liberté dans nos mots, à plus de présence à nous-mêmes pour libérer et déposer une parole qui doit être dite et exprimée.

## **En terme de posture mentale et comportementale nous sommes assertifs quand :**

---



- nous **écoutons** et « actons » la parole de l'autre et sa « vision du monde ». Écouter n'est pas forcément accepter ou acquiescer. C'est respecter une éventuelle divergence de propos
- nous prenons ce qui peut nous être dit **comme une option possible** (qui peut même être intéressante 😊) et non « contre nous »
- nous prenons l'habitude d'**exprimer nos besoins avec précisions** en expliquant « les tenants et aboutissants » de ces besoins tout en restant à l'écoute de la réaction de l'autre

- nous **savons refuser** quelque chose en étayant ce refus avec des arguments construits que nous avons préalablement anticipés et/ou que nous expliquons ce refus en étant profondément aligné-e avec nos convictions. En règle générale, si nous ressentons cet alignement ancré en nous, **nous faisons place à une forme de sérénité perceptible** qui ne génère pas d'agressivité (ou qui la tempère).
- nous **savons convaincre** en utilisant notre intelligence relationnelle, dans une grande sincérité. Toute tentative de manipulation ou de chantage affectif est donc à proscrire
- nous acceptons également de **ne pas toujours pouvoir convaincre**
- nous **savons négocier** en restant sur nos positions tout en considérant les positions des autres comme des perspectives intéressantes ou des pistes de réflexion qui peuvent, pourquoi pas, venir nourrir nos propres décisions ou propos
- nous **savons reformuler** les propos de « l'autre » pour mieux les comprendre et indiquer à l'autre que nous les avons entendus et considérés
- nous nous exprimons à la **première personne du singulier** et évitons les « on » et « nous » alors que nous souhaitons défendre nos propres propos ou exprimer notre avis
- nous **demandons des explications concrètes et factuelles** en opposition aux « grandes généralités » qui manquent de précisions
- **accueillons les « critiques »** sereinement et les considérons comme des axes d'amélioration bienvenus avec lesquelles nous pouvons même être « d'accord »
- maintenons une **relation « adulte/adulte »** qui nous positionne de fait dans une interaction « équilibrée » où nous ne nous considérons ni comme « supérieur », ni comme « inférieur-e » ou « moins bien » que l'autre
- nous prêtons attention à **ne pas porter de jugement** de valeurs « à priori »
- facilitons les échanges en **priorisant les formulations positives**
- veillons à ce que notre **langage non verbal soit cohérent avec ce que nous disons** (mimiques, fronçage de sourcils, visage fermé...)
- **proposons des solutions** en cohérence avec ce que nous voulons (et non pas ce que nous ne voulons pas) et expliquons pourquoi ces solutions nous semblent pertinentes
- savons également **distinguer les points sur lesquels nous sommes d'accord** avec notre interlocuteur
- nous identifions d'autres modes de pensée que la pensée « standard » et « mainstream » et que **nous nous autorisons à l'exprimer**
- nous **permettons aux « autres » d'exprimer** leurs craintes, peurs, préoccupations, colères mais aussi joies, plaisirs, souhaits... en étant nous-mêmes **un exemple de cette « expression libre »**.





## Un exemple très concret d'assertivité dans le monde de l'entreprise

### Le contexte :

---

Un manager (qui n'est peut-être pas le roi ou la reine de la diplomatie, ni de l'assertivité...) fait cette remarque : « *tu dois plus te montrer en réunion et prendre davantage ta place. Tu es trop transparent-e et tu ne mets pas suffisamment en avant les projets sur lesquels tu travailles. Tu dois être plus visible. Sois plus présent !* »

Il est fort possible que l'intention de départ soit positive et qu'elle ne soit pas exprimée dans une perspective de nuire à la personne qui reçoit ce message. Ceci étant, la formulation de ce manager ressemble davantage à une **injonction et à un ordre**. Elle comporte des **jugements** et ne prend pas en compte l'interlocuteur. Elle est formulée avec des **mots négatifs** (trop, pas suffisamment, tu dois, sois plus...). Elle ne propose **pas de solutions**.

### La formulation assertive du manager :

---

Ce manager aurait pu formuler son propos de la manière suivante en évitant la confrontation ou une forme d'agressivité ou de « violence verbale » : « *J'ai remarqué que sur les dernières réunions où tu étais présent-e, tu n'avais pas pris la parole ou que tu avais très peu parlé. Qu'en penses-tu ? Y aurait-il des raisons à cela ?* »

*J'ai pour ma part toute confiance en ta capacité à valoriser les projets sur lesquels tu travailles et à mettre en avant tes compétences. A la prochaine réunion, je t'invite à prendre la parole plus longuement pour que les autres membres de l'équipe soient au courant de tout ce que tu mets en place et entendes ton point de vue. Serais-tu d'accord pour aller dans ce sens ? As-tu besoin de quelque chose de ma part ? »*

En parlant ainsi, le/la manager **acte des faits**, demande à son/sa collaborateur-trice s'il y a **des éléments qu'il/elle souhaite partager**, lui fait part de sa **confiance**, lui propose un « **passage à l'action** » si cela est envisageable pour lui/elle, et lui demande s'il/elle a **besoin de son soutien**.

### La réponse « à chaud » du collaborateur :

---

Quand il/elle entend la version « non assertive » sous forme d'injonction, le/la collaborateur-trice, également dans une version « non assertive » pourrait répondre : « *Ce n'est pas vrai, je suis quand même intervenu-e. Ce n'est pas très agréable de s'entendre dire que l'on est transparent-e. Je ne comprends pas ce que tu me dis. Insinues-tu que je fais mal mon travail ? C'est toujours la même chose avec toi, on en fait jamais assez...* »

En parlant ainsi, le/la collaborateur-trice se **justifie**, « juge » l'observation de son/sa manager, se met en **position de victime** et ne propose **pas de solutions « amiable » constructive**.

### La formulation assertive du collaborateur :

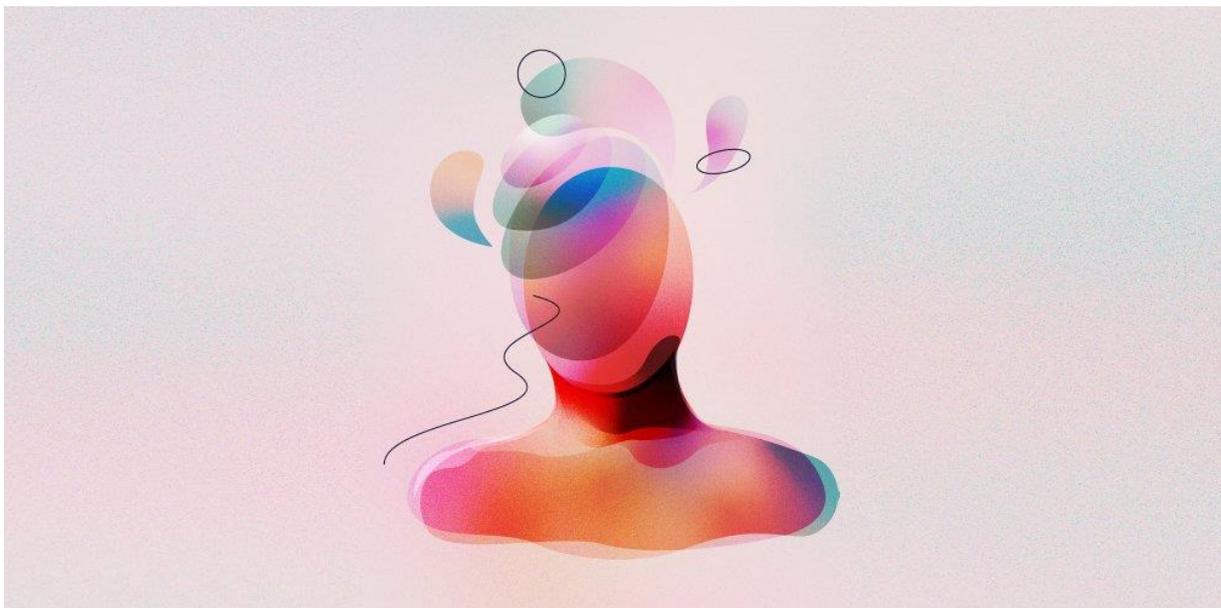
---

*« Tu me dis que tu souhaites que je sois plus présent-e et plus visible en réunion et que je prenne davantage ma place. Pourrais-tu préciser ce que tu entends par là ? Par rapport à quels critères ? As-tu des exemples concrets à me donner pour que je comprenne bien ta perception ? Pour ma part, j'aime apporter une vraie valeur ajoutée, et quand je ne juge pas utile de parler, je préfère observer. Je peux en revanche préciser l'avancée des projets sur lesquels je travaille car cela reste factuel et permet à l'équipe de savoir où j'en suis. Cela te convient-il ?*

En s'exprimant de la sorte, ce/cette collaborateur-trice se met en **position « adulte/adulte »**. Il/elle ne prend pas non plus la remarque comme étant un **jugement de sa personne**. Il/elle **acte ce qui est dit**, demande des **précisions**, explique **sa manière de penser**, et **propose une solution**.

### L'assertivité, un chemin de développement personnel ?

---



Vouloir développer son assertivité, c'est prendre conscience que certaines situations de communication interpersonnelle nous mettent dans un inconfort qui **questionne notre capacité à oser dire ce que nous souhaitons**. Dans nos interactions quotidiennes en effet, nos pensées, émotions, comportements, actions ne correspondent pas toujours à ce que nous avons envisagé. Pour toutes les raisons indiquées dans cet article.

Quand nous souhaitons acquérir plus de confort, d'aisance et d'audace dans notre communication, **nous travaillons à notre propre développement personnel**. Nous construisons notre « moi idéal » dans le bon sens du terme. Nous veillons à respecter nos convictions, valeurs, certitudes. **Nous sommes en quête d'une**

« **puissance** » qui nous amène à respecter la personne que nous sommes. Nous voulons être « nous-même », dans la pleine singularité et générosité de notre être.

Gagner en assertivité peut donc être **un formidable moyen de cheminement intérieur, de développement personnel et professionnel.**

Je vous laisse avec cette phrase très inspirante : « *Je ne suis pas ce qui m'arrive, je suis ce que je choisis de devenir* ». Carl Gustav Jung.

Bonne mise en pratique 😊



## Du leader « cheap » au leadership !

---

**Le leadership est une compétence et une posture recherchée pour celles et ceux qui se destinent à des postes d'encadrement ou qui souhaitent évoluer dans le cadre de leur activité professionnelle.**

Pourquoi avoir écrit Leader « cheap » dans le titre de cet article ? Un peu par provocation, je l'avoue ! 😊 Et parce qu'il me tient à cœur de distinguer le leader « cheap », (*bon marché en anglais*), celui qui n'en a que le nom (la coquille, l'emballage), du leader ship : **celui qui est capable d'emmener ses équipages comme le ferait un vaisseau** (*ship en anglais*) vers une destination prometteuse. Le leader indique non seulement la direction, mais il guide et accompagne ses équipes et s'assure qu'elles arrivent à bon port.

Ce leadership requiert de sérieuses qualités et **compétences qui ne s'auto décrètent pas mais se cultivent et s'acquièrent**. La bonne nouvelle est que nous avons tous en nous les capacités de développer de puissantes aptitudes au leadership, **quelques soient nos projets et notre niveau hiérarchique dans l'entreprise**.

Dans l'idéal, un « bon leader » sait **rassembler et fédérer autour d'objectifs communs**. Il se soucie de la **cohésion de son équipe**, identifie les atouts de ses

collaborateurs et **valorise leur savoir-faire et leur savoir-être**. Il met en place des actions pour améliorer ce qui doit l'être, **est à l'écoute** d'idées nouvelles, sait **consolider la confiance et l'estime** de ses collaborateurs, **révéler leurs compétences**.

Il sait également **expliquer, transmettre, inspirer**. Sa manière de communiquer et de se positionner en tant que « leader » imposent un style et un charisme. Il s'exprime avec conviction et implication et **travaille au rapport relationnel** qu'il instaure avec ses équipes ou ses interlocuteurs.

## Développer et asseoir son leadership : oui mais avec quels savoir-faire, quels savoir-être ?

---

La question est complexe, sujette à de multiples réponses. Je n'ai pas la prétention d'y répondre de manière exhaustive dans un article de blog :-). Cependant c'est un sujet que je trouve passionnant et sur lequel je m'interroge depuis plusieurs années. C'est également une thématique récurrente dans le monde de l'entreprise.

Le livre « **les 7 clés du leadership** » de Philippe Wattier (Editions l'Archipel)\* m'a beaucoup intéressée. Je partage avec vous ci-après les 7 clés que cet ouvrage propose en valorisant les points qui me semblent essentiels. Ceci dans l'objectif de vous présenter **ma définition du leadership communicationnel, une huitième clé que j'entrevois**. Celle qui permet de passer du leader « cheap » au leadership. **Je mets délibérément en exergue dans la présentation ci-dessous, les aspects liés à l'agilité et à l'intelligence relationnelle, à la communication consciente, au management inclusif, au rapport instauré entre les personnes, à la résilience.**



### Première clé proposée : Inclure – Comment ?

---

En favorisant le mentorat, en encourageant les réseaux de soutien, en développant l'intelligence émotionnelle, en acceptant « l'incertain ».



### Deuxième clé : Être exemplaire en tant que dirigeant – Comment ?

---

En alignant l'organisation et le management sur des valeurs communes, et en faisant lui-même la démonstration en paroles et en actes de ces valeurs. En faisant preuve d'exemplarité en affirmant ainsi sa responsabilité sur l'écosystème dans lequel il/elle évolue.



### Troisième clé : Développer sa conscience de soi – Comment ?

---

En faisant de ce thème un apprentissage permanent. En visant **l'état d'être et non uniquement le savoir-faire**. En apprenant à écouter, à ressentir, à développer ses

émotions. En suscitant cet état d'esprit chez ses collaborateurs. En permettant de **faire de la conscience de soi un levier d'actions**.



#### Quatrième clé : Savoir relier – Comment ?

---

En faisant l'apprentissage de l'**écoute active c'est à dire une écoute attentive et attentionnée focalisée sur l'instauration d'un climat de confiance** (développée par un de mes « mentors » Carl Rogers, précurseur de techniques de communication non directives).

En reliant les femmes et les hommes entre eux/elles. En reliant les différentes fonctions de l'entreprise (pas de mépris de classe / pas de croyance en une supériorité d'une classe sociale par rapport à une autre). En reliant l'entreprise à la société. En reliant les générations. Bref, en permettant de « **libérer** » **et/ou conscientiser les jeux de pouvoirs afin de tirer le meilleur parti de ce que chaque « acteur du changement »** peut apporter pour servir un projet ou une stratégie.



#### Cinquième clé : Faire preuve de résilience – Comment ?

---

En **recourant à des tuteurs et à des mentors humbles et bienveillants**. En étant **aligné** sur ses convictions pour rebondir malgré et avec les obstacles. En grandissant soi-même pour faire grandir ses équipes. En prenant des **décisions collectives rapides**. En redéployant ses ressources de manière fluide.



#### Sixième clé : Se diriger vers un engagement sociétal – Comment ?

---

En considérant l'engagement sociétal comme un axe stratégique. En développant le **management durable**. En développant le **mécénat de compétences**. En s'engageant également sur des **actions déconnectées du business**.



#### Septième clé : Prendre en considération la recherche de sens – Comment ?

---

En évitant la « communication pipeau ». En utilisant **la marque de l'entreprise comme vecteur de sens**. En faisant des salariés les premiers **ambassadeurs de la marque**. En favorisant **le mode projet et les réseaux**. En alignant gouvernance de l'entreprise, management et salariés sur des projets partagés et motivant. En **retrouvant le sens du moyen et du long terme**.

J'ajoute qu'intégrer ces 7 clés au sein de son entreprise passe par une **prise de conscience forte** : le leader est au service du projet de l'entreprise dans laquelle il travaille et non pas au service de sa personne ou de sa carrière. Il a une **vision pour son entreprise et pour ses équipes**. Vision qu'il doit pouvoir transmettre, rendre

accessible et inspirante, à la fois réaliste et engageante émotionnellement. **Il doit pouvoir communiquer efficacement autour de ces 7 clés.**

C'est là qu'intervient la notion de **leadership communicationnel** qui guide et nourrit mon travail depuis plusieurs années.

 Une huitième clé indispensable !



## **Le « Leadership communicationnel », qu'est-ce que c'est ?**

---

Voici la définition que je propose : c'est la capacité du leader à **considérer et analyser** « le **système** » dans lequel il évolue (au sens de la systémie), afin d'**ajuster et d'adapter sa communication** et

de **construire une relation de qualité avec ses interlocuteurs**. L'objectif étant de **trouver le juste équilibre** entre la « logique » des décisions à prendre ou messages à transmettre par le leader, et « l'émotion », la réaction et l'engagement que cela suscite auprès de ses interlocuteurs.

Pour ce faire, le leadership communicationnel fait appel à de puissantes **compétences en termes d'intelligence émotionnelle** : empathie, estime de soi, confiance en soi, maîtrise de soi, motivation, écoute, altruisme, adaptabilité, proactivité, assertivité... Il fait également appel à **une logique de communication dite « conative »**, c'est à dire qui suscite l'adhésion, qui « produit un effet », qui est orientée « interlocuteur », qui « agit » sur autrui. « Autrui » ou « interlocuteur » pouvant être : un large public, une équipe de collaborateurs, des journalistes, des politiques, des actionnaires, des prospects, des commerciaux, des sportifs...

## **Développer son « Leadership communicationnel », oui mais comment ?**

---

Le mot « communication » prend son origine dans le mot latin « communicare » qui signifie **mettre en commun, partager quelque chose**. Communiquer sous-tend par conséquent la notion d'un « public » ou d'un « interlocuteur » à qui adresser un message, au sens large du terme.

Ce message allant être « intégré », entendu, compris, et intériorisé par chaque interlocuteur selon sa propre représentation du monde (entreprise, travail, société...), c'est en « consolidant » la dimension « partage » et la compréhension « de la grille de lecture » de son interlocuteur que le leader peut étendre son influence et son impact.

Je postule qu'un leader peut travailler et développer son leadership communicationnel en étant attentif aux points suivants :

– être conscient-e des **4 niveaux de la communication** que sont :

- ce que je veux dire
- ce que je dis vraiment
- ce que l'autre entend
- ce que l'autre croit que je veux dire

C'est parce qu'il **s'intéresse à la « logique » de l'autre et à l'aspect « interpersonnelle » d'une relation** que le leader est en capacité de « conscientiser » ces différents niveaux de communication. Il est ainsi à même de communiquer clairement et subtilement en s'assurant que son message est entendu de la meilleure manière qui soit. Il réduit ainsi les potentielles incompréhensions, les erreurs de jugement, les projections inutiles, les lectures de pensée stériles, les digressions interminables, les « dialogues de sourd » sans valeur ajoutée. Il valorise la **reformulation, l'écoute active, l'agilité relationnelle**.



– **adapter son »style« de leadership et sa communication** en fonction des situations. Le leader saura être à la fois, et successivement : directif, visionnaire, facilitateur, coach.... selon que les circonstances, le contexte, ou l'environnement l'exigent.

– **travailler à son pouvoir de persuasion** : convaincre en argumentant (appel à la raison) / éveiller les émotions (appel aux ressentis) / solliciter les opinions et créer de l'engagement (appel à la consultation participative). Être adaptable et centrer son écoute sur la « problématique » de l'autre. Être en capacité de « scanner » l'information à prendre en étant également attentif au non verbal et aux signaux faibles envoyés par son ou ses interlocuteurs.

– **travailler à son pouvoir d'influence** pour susciter l'estime et le respect afin de renforcer sa légitimité. L'expertise avérée et tangible et la crédibilité seront d'autant plus fortes qu'elles seront perçues comme étant réellement au service du projet, des équipes et des interlocuteurs.

– faire acte d'**engagement** et d'**enthousiasme** dans sa manière de communiquer quotidiennement et au sens le plus large qui soit, aussi bien avec ses équipes qu'avec les personnes avec lesquelles il interagit dans son quotidien professionnel.

– **inspirer et insuffler de la confiance** dans sa manière d'être et de prendre la parole afin de libérer les ressources de ses équipes. C'est en les autorisant à exprimer leur talent dans un cadre sécurisé et sécurisant que le leader leur permet d'aller au maximum de leur potentiel.

– **s'appuyer sur le pouvoir de l'intuition.** Celle-ci relève de l'intelligence de la situation et de l'inspiration individuelle et collective. Elle peut être un incroyable levier pour créer une relation de qualité, une synergie, une adhésion. Elle suppose une attitude d'ouverture, de confiance, d'écoute des autres et de soi-même.

– **travailler à son charisme et à sa puissance intérieure** en se reliant profondément à soi pour identifier très clairement sa vision, sa mission, son ambition et le rôle que l'on souhaite faire « rayonner » pour soi et pour les autres.

Si la liste ne s'arrête pas là, ces compétences de communicant sont cruciales et majeures pour le **leader qui veut transmettre son savoir, son énergie, sa compétence** à ses collaborateurs afin qu'eux mêmes se fassent le relais de ce savoir-faire et savoir-être auprès de leurs propres équipes ou interlocuteurs.

**Pour compléter le rôle du leader au sens large, il me semble que nous pourrions le caractériser comme suit :**

- il est reconnu par ses équipes et ses collaborateurs. Ce n'est pas lui qui se décrète leader. C'est un état d'esprit, une manière d'être à soi et aux autres
- il connaît l'importance et la puissance de la force d'un groupe et sait faire émerger le meilleur de chacun en encourageant la créativité et l'ouverture d'esprit. Il fait confiance aux talents individuels et sait créer les conditions de cette confiance.
- il a juste ce qu'il faut d'égo
- il a une vision claire de ce qu'il veut mettre en place et sait emmener ses équipes
- il sait déléguer aux personnes les plus « expertes » quand nécessaire

## Conclusion

---

La communication du leader s'apprend et suppose un « être à soi » et aux autres qui demande **une capacité d'auto-observation**, (une « méta » position) et une **grande humilité**. Cette auto observation vertueuse et cette humilité mènent à une prise de conscience puissante : **le leader est majoritairement mu par ses propres émotions**. La qualité de la relation qu'il instaure avec lui-même comme avec les autres est donc déterminante dans la réalisation de ses objectifs.

Avoir du leadership communicationnel **participe à la puissance du leader et à l'impact et l'impulsion qu'il souhaite donner à la bonne marche de sa stratégie ou de ses objectifs d'entreprise**. Le leadership communicationnel donne la possibilité de **créer un environnement où la relation humaine est la source des succès de l'entreprise**. Il permet d'aller au delà du pur « rationnel » pour **questionner le sens de l'entreprise** parce qu'il donne toute sa place au dialogue, aux différences, et à l'expression des « vocations » de chacun à vouloir évoluer dans un monde professionnel exigeant ET humain, au sens noble et non galvaudé du terme.

C'est important pour vous d' EN SAVOIR PLUS SUR MON PARCOURS  
PROFESSIONNEL ? Faisons plus ample connaissance ! 😊

- J'ai engagé un parcours de formation à la **PNL (Programmation Neuro Linguistique)** à l'Institut Repère à Paris. Je suis aujourd'hui **Praticienne PNL** et souhaite poursuivre ma formation pour atteindre le niveau de maître praticien.
- **2 cycles MBSR** (Mindfulness Based Stress Reduction) m'ont permis de m'initier à la méditation de pleine conscience, une pratique que j'ai intégrée dans ma vie personnelle et professionnelle depuis près de 6 ans et que je recommande fortement, notamment pour trouver sa pleine présence à soi-même. L'application « Petit Bambou » a largement contribué à ma pratique régulière de la méditation.
- J'ai développé le programme « **Prise de parole présente** » pour **Petit Bambou**, l'application numéro 1 de méditation de pleine conscience en France : 10 millions d'utilisateurs à ce jour !
- Passionnée par la question de la force de la présence et de son lien avec le leadership, j'ai suivi avec grand plaisir la formation « **Présence et leadership** » de Pierre Goirand, pionnier de l'approche « embodiment » en Europe. J'y vois une synergie très forte avec ce en quoi je crois profondément et que je défends dans ma propre pratique : un lien indissociable entre le corps, le cœur, et l'esprit.
- Pour parfaire mon approche autour du leadership, j'ai également suivi un magnifique atelier organisé par Dylan Newcomb, coach et formateur américain autour de sa pratique UZAZU et du « **Dynamic Embodiment** ». Un vrai travail autour du corps et de l'engagement. Une approche somatique du leadership.
- Afin d'aller à la source d'une vision « éclairée » du leadership, je suis également **certifiée « Success Factor Modeling »** (SFM), une certification créée et animée par **Robert Dilts**, coach américain, enseignant, consultant et chercheur de renommée internationale.

Expert et visionnaire d'une approche nouvelle de la PNL (Programmation Neuro Linguistique), la **formation « Leadership conscient, innovation et résilience »** m'invite à travailler autour de l'authenticité, des intelligences émotionnelles, de la force de l'intention, de l'importance de la présence et de la conscience de soi pour être plus en lien avec « les autres » en vue d'un leadership non égotique, mais constructif, innovant et enrichi d'une parole plus consciente et impliquante.

- J'ai suivi une formation « **Leadership et influence positive** » et « **Leadership et intelligence collective** » auprès de Mickaël Ameye (coach et formateur certifié PNL). Cette formation m'a permis d'avoir les connaissances et outils nécessaires

pour aider mes clients à être en capacité d'inciter et de susciter l'adhésion. Ceci afin d'utiliser de manière efficace et efficiente les contributions individuelles dans la réalisation d'un but commun.

- J'ai poursuivi avec le parcours de formation « **Approches intégrées du corps et de l'esprit – psychologie positive / pleine conscience** », organisé par « Rencontres perspectives » afin de consolider mes connaissances autour de la santé intégrée corps-esprit. Ce programme a pour vocation de former à des approches scientifiques et validées de la santé pour accompagner et améliorer le bien-être des personnes, renforcer leur résilience mentale et physique et prévenir le burn-out.

Il s'appuie sur 3 axes principaux :

- méditation de pleine conscience (Intervenant principal : Christophe André)
  - stress, émotions et santé corps/esprit (Intervenante principale : Nathalie Rapoport-Hubschman)
  - psychologie positive (Intervenante principale : Rebecca Shankland)
- J'ai enchaîné avec la formation **SMART (Stress Management and Resilience Training)** proposée par Nathalie Rapoport-Hubschman afin de consolider mes pratiques en rapport avec la confiance et l'estime de soi et la relation aux émotions.
  - Je me suis également beaucoup intéressée à la **systemie paradoxale de Palo Alto** en suivant plusieurs parcours de formation, notamment avec Kolibri Coaching. Cette approche orientée « problèmes » et non « solutions » peut être d'une grande efficacité dans certains contextes de coaching.
  - Mon attrait pour la compréhension des mécanismes de personnalité m'a amenée à me former à **l'ennéagramme** auprès de Cap Résilience. Ce modèle de lecture de personnalité est passionnant car non restrictif. Il propose une « grille de lecture » de ce qui compose une personnalité et permet une meilleure connaissance de soi et des autres à des fins personnelles et professionnelles.
  - Je porte un intérêt particulier pour l'accompagnement à la conduite du changement. C'est la raison pour laquelle je me suis également formée à **la Fresque du Facteur Humain**, développée par l'association « l'université du facteur humain » en lien avec le travail du GIECO IPBC (Groupe International et Interdisciplinaire d'Experts sur l'Evolution des Comportements). Elle répond à la question « pourquoi est-il si difficile de changer ? » et nous permet de réfléchir à ce qui peut faciliter ou entraver un changement souhaitable.
  - Enfin, (à ce jour en tous les cas :-)), j'ai suivi la formation sur **l'arbre de vie** proposée par Dina Scherrer. C'est un des magnifiques outils proposé par les approches narratives. Qu'il soit utilisé en individuel ou en collectif, il permet une lecture très « génératrice » et « fascinante » d'une situation de vie, d'un enjeu, d'un « problème », d'un projet ou d'un questionnement ou bilan/étape, de manière à disposer d'une grille de lecture qui vient proposer « autre chose » que les histoires

que l'on se raconte à priori. C'est un merveilleux moyen de « réparer » ou d'envisager nos histoires ou nos projets différemment.

C'est tout... pour le moment... 😊.

**Vous souhaitez passer à l'action en étant accompagné-e et/ou découvrir l'intégralité de mon offre ?**

Marie Verguet – Le son de ma voix

Tél : 06 32 24 05 81

Mail : [contact@lesondemavoix.com](mailto:contact@lesondemavoix.com)

[www.lesondemavoix.com](http://www.lesondemavoix.com)

**Au plaisir de faire votre connaissance et d'échanger avec vous !**