

# Guide Pratique

Soutenir le collaborateur dans ses relations avec son manager et ses interlocuteurs en entreprise

Capucine MULLIEZ-TERNYNCK

*Médiatrice agréée par le Ministère de la Justice Luxembourgeois*

*Avec le concours de Sylvie NOTARNICOLA et de Jean-Baptiste LABRUSSE*



AVOIR LES  
**BONS  
MOTS &**  
LES BONNES  
PRATIQUES

# Intro- duction



**D**ans le cadre de la pandémie COVID-19, les entreprises ont été contraintes de définir de nouveaux modes de décision et d'organisation, bouleversant le travail et les habitudes professionnelles des salariés : Télétravail, chômage partiel, travail intense ou sous-activité, travail sécurisé. Les collaborateurs ont donc vu les liens avec leur hiérarchie et avec leurs différents interlocuteurs se modifier substantiellement : Travail sécurisé respectant les gestes barrière, réduction des contacts sociaux, frontière difficile entre la vie personnelle et la vie professionnelle etc.

**Le collaborateur est au cœur du système de coopération de l'entreprise. Si ses relations avec sa hiérarchie et/ou ses interlocuteurs sont défaillantes, elles peuvent constituer autant de risques pour l'employeur : tensions, malentendus, non atteinte des objectifs, désaccords, projets en échec, désengagements, conflits...**

*— Comment des relations de qualité entre le collaborateur et ses interlocuteurs favorisent la pertinence de ses contributions ? Comment le maillon consolide-t-il la chaîne ?*

*— Comment le collaborateur peut-il s'exprimer utilement et être suffisamment à l'écoute afin que ses demandes, propositions, actions soient prises en compte, soient entendues, et qu'il soit reconnu comme un acteur de la performance économique et sociale de l'organisation ?*

**Ce guide donne au collaborateur des mots et des pratiques afin de lui permettre de reprendre son activité de façon efficace et sereine et de :**

**1**

*S'informer correctement, s'assurer qu'il a compris, s'engager pleinement*

**2**

*Remonter ses contraintes opérationnelles, alerter sur les risques*

**3**

*Être force de proposition, oser l'innovation*

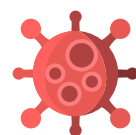
**4**

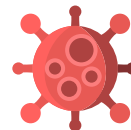
*Communiquer sur une difficulté personnelle*

**+**

*Coopérer, co-construire*

**Ce guide est l'occasion d'une (r)évolution des relations des collaborateurs avec leurs managers et leurs collègues, pour mieux travailler tous ensemble.**





# Som- maire

Ce guide intervient en complément des procédures, des règlements internes & légaux de votre organisation, aux moments suivants :

## Temps du collaborateur

Prenez du temps pour vous ..... 4

## Échanges à distance

L'entretien à deux ..... 5

L'entretien à plusieurs ..... 5

Vos échanges écrits ..... 6

## Retour physique au travail

Votre comportement au retour ..... 7

## Répondre à une demande

Première étape : écoutez ..... 8

Deuxième étape : reformulez  
la demande ..... 9

## Faire une demande

Première étape : demandez ..... 10

Deuxième étape : prenez  
en compte la réponse  
& cherchez des solutions ..... 11

## Annexe

Adaptez votre attitude ..... 12

© Mai 2020, Capucine MULLIEZ-TERNYNCK

Un immense merci pour leurs conseils à :

Sylvie NOTARNICOLA, conseillère RH – DRH retraitée de CFL Multimodal (Luxembourg)  
Jean-Baptiste LABRUSSE, DRH retraité de Eli Lilly et Company (France), Conseiller RH  
de Conseils d'Administration

Pour la traduction et la mise en page :

Claudia Eustergerling Design – [www.eustergerling.lu](http://www.eustergerling.lu)  
Illustrations : KP Arts – [stock.adobe.com](http://stock.adobe.com)



AVOIR LES  
**BONS  
MOTS &**  
LES BONNES  
PRATIQUES

# Prenez du temps pour vous



Préparez-vous à retrouver votre manager et vos autres interlocuteurs. Essayez de répondre à ces questions :

**Vous :**

Comment est-ce que je me sens ?  
Quelle est ma contribution dans l'entreprise ? Suis-je prêt à revenir, à reprendre une vie professionnelle en dehors de la maison ? Et sinon, de quoi ai-je besoin ?

**Vous et votre manager :**

Comment mon manager est là pour moi ? Qu'est-ce que j'apprécie ?  
Qu'est-ce qui me manque ?  
Suis-je fidèle ? Fiable ? Solidaire ?  
100% engagé à ses côtés ?

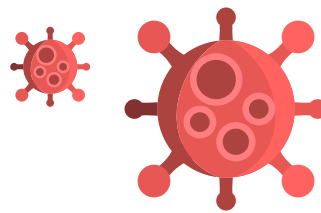
**Vous et les autres collaborateurs de l'entreprise :**

Qu'est-ce qu'ils attendent de moi ?  
Qu'est-ce que j'attends d'eux ?  
Qu'est-ce qui facilite ou tend la coopération avec eux ?

— Prenez le temps de reprendre l'entretien d'évaluation de l'année précédente afin d'adapter vos objectifs à la situation d'aujourd'hui.



# L'entretien à deux



# et à plusieurs

Vous participez à un entretien téléphonique ou vidéo. Soyez ponctuel. Soignez votre « look » ainsi que votre environnement de travail visible sur l'écran de vos interlocuteurs. Remettez-vous dans les règles et habitudes de l'entreprise. Votre objectif principal est de retisser des liens, et de retrouver le plaisir de la coopération.

**Prenez des nouvelles de la santé, du moral et donnez-en. Retissez le lien à distance :**

« Bonjour..., Pouvez-vous me donner de vos nouvelles. Comment se passe cette période pour vous ? Et vos proches ? Comment vous sentez vous ? De mon côté la période est... »

**Questionnez/informez sur l'activité de l'entreprise et les changements :**

« Comment se passe le télétravail/ le chômage partiel/le travail sécurisé pour vous ? », « De mon côté, voilà les impacts principaux pour moi, pour mon activité : ... », « J'ai profité de cette période pour réfléchir sur mon travail, et j'ai réalisé que... »

**Ne parlez que des sujets que vous connaissez, évitez de nourrir la rumeur :**

« Je préfère ne pas vous répondre car je n'ai aucune information officielle sur le sujet. »

— A plusieurs « jouez le jeu » du collectif, c'est le moment de renforcer la « communauté » et l'esprit d'équipe.

**Osez parler & reprendre votre place, de façon synthétique. Ne monopolisez pas la parole :**

« Je souhaite intervenir afin de vous donner deux informations : ... »

**Inspirez-vous des propos de l'un d'eux pour renforcer son point ou bien offrir une autre perspective.**

« Je partage l'avis de..., j'abonde dans le même sens que... », « J'ai entendu l'avis de..., de mon côté, je me demande si... »

**Si vous ne vous sentez pas à l'aise (timidité...), que vous avez des difficultés (audition...) dites-le à votre interlocuteur avant ou pendant le call.**

« Je suis désolé, je ne me sens pas très à l'aise devant la caméra, je vais l'éteindre. »

# Prenez soins de vos échanges écrits

AVOIR LES  
**BONS  
MOTS &**  
LES BONNES  
PRATIQUES

**La politesse est un incontournable.**  
Trouvez le style de vos débuts et fins de message, « Bonjour », « Cher/ Chère... », « Au plaisir de vous lire, de vous entendre... » etc. Adaptez votre rédaction, et votre ton, à la position, la fonction de vos interlocuteurs.

**Donnez du sens :**  
Expliquez clairement le contexte et structurez vos idées point par point. Posez votre demande clairement (cf page 10 et 11). Votre interlocuteur doit comprendre le cheminement de votre pensée.

**Evitez les quiproquos :**  
En réponse à un message, n'hésitez pas à reformuler la demande de votre interlocuteur pour être sûr d'avoir compris (cf page 9). En cas de doute, de tension ou si vous ne vous sentez pas à l'aise avec l'écrit, passez par l'oral.

**Soyez prudent avec certains signes de ponctuation :**  
Evitez d'ajouter des points d'exclamation ou trois petits points, dont le sens peut porter à interprétation. Remplacez-les par des explications entre parenthèses.

**Faites attention au moment d'envoi :**  
L'horaire d'envoi de vos messages doit être celui pratiqué habituellement dans votre organisation. Evitez le week-end ou les horaires tardifs.

**Réfléchissez aux destinataires/copies :**  
A qui souhaitez-vous passer votre message, à qui poser une question ? Qui doit en avoir l'information ? Evitez les copies cachées.



# Votre comportement au retour



Vous revenez à la vie en communauté, votre priorité est de prendre connaissance et de respecter les mesures de sécurité sanitaire. Puis de recréer les modalités d'une coopération « autrement » :

**Célébrez le retour au travail en communauté, les retrouvailles et tournez-vous vers l'avenir :**

Échangez avec vos collègues et votre manager sur ce que vous avez tous vécu depuis quelques semaines. Imaginez de nouvelles façons de créer de la convivialité, de travailler ensemble « à distance », de partager vos expériences.

**Si cela ne vient pas de lui, demandez un rendez-vous à votre manager pour parler des changements dans votre activité :**

Discutez des objectifs et des priorités, du timing des projets. Demandez-lui des informations sur l'activité de l'entreprise. Demandez-lui à être formé, si besoin, sur les outils digitaux, ou être accompagné sur les procédures modifiées dans le cadre du COVID-19.

**Soyez un collaborateur fiable :**

Prenez des engagements que vous pouvez tenir, tant en termes de timing, que de projet. Si vous n'y parvenez pas, informez-en vos interlocuteurs et surtout votre manager le plus vite possible.

**Osez ! Ne freinez pas votre imagination ni votre créativité.**

Apportez vos propositions de façon structurée et pédagogique. C'est le moment ou jamais d'innover !

**Prenez soin de vous, écoutez-vous ! Sachez demander de l'aide et exprimer vos besoins auprès de votre manager ou d'un collègue.**

**Vous avez des inquiétudes ?**

Ne gardez pas cela pour vous. Exprimez votre inquiétude de façon qu'elle puisse être entendue et que des réponses puissent être apportées (cf page 10 et 11)

**Souvenez-vous des valeurs de l'entreprise :**

Elles doivent toujours soutenir vos échanges et votre action.

# Première étape : écoutez



Vous allez certainement être sollicité par vos collègues, votre manager sur votre mission ou sur de nouveaux projets. Comment y répondre avec efficacité ? Vous devez être à 100% ICI et MAINTENANT (pas dans le passé, ni dans le futur).

Écoutez attentivement votre interlocuteur, ne pensez pas à ce que vous voulez dire, ne donnez pas de conseils si on ne vous en demande pas, ne rapportez pas à votre propre expérience.

« Je vous écoute », « Je suis à vous »,  
« Dites-moi », « Je vous entends »,  
« Je vous comprends »

Si vous percevez une forte émotion chez votre interlocuteur, mettez des mots :

« Je vous sens triste, anxieux, perdu, abattu, motivé, enthousiaste... », « Je vous sens découragé, déçu, remonté... »

— Évitez « TU ES/VOUS ETES », car cette formulation est porteuse de jugement.

« Tu es énervé... », « Tu es agressif... »,  
« Vous êtes inconscient de la situation... »

En cas d'agressivité :

« Je vous sens en colère, insatisfait, inquiet... », « Je sens que c'est difficile pour vous. »

— Vous n'êtes pas psychologue, votre objectif est que votre interlocuteur se sente écouté, respecté et qu'il puisse cheminer vers la deuxième étape avec vous.





# Deuxième étape : reformulez la demande



Pour être certain d'avoir compris et permettre à votre interlocuteur de clarifier ses idées.

**Reformulez, en reprenant les mots clefs, les répétitions et les idées principales de votre interlocuteur.**

« J'entends plusieurs choses : tout d'abord vous constatez..., puis vous me demandez de... », « Si je comprends bien vous me demandez de revenir travailler... », « Vous vous demandez si je peux finaliser cette mission pour le..., est-ce bien cela ? »

— Cette reformulation tient lieu d'accusé réception. C'est essentiel.

**Cherchez à comprendre exactement ce qu'on vous demande.**

« Vous parlez de coopération entre services supports, de quels services s'agit-il ? », « Que voulez-vous dire par « mieux » nettoyer les salles de réunions exactement ? »

**Cherchez le besoin de votre interlocuteur avec des questions ouvertes\* :**

« De quoi auriez-vous besoin pour être rassuré sur les délais ? », « Qu'est-ce qui est vraiment important pour vous ? », « Que vous faut-il pour être rassuré sur la qualité de mon travail à distance ? »

**Soyez honnête, prenez le temps de réfléchir, de consulter et tenez vos engagements :**

« Je ne suis pas sûr d'avoir les informations pour lundi. Je vous rappelle demain 11h. »

**Si un collègue vous demande conseil, votre avis : Assurez-vous que cela relève de votre compétence.**

**Si non, quelques clefs :**

« Et vous, qu'en pensez-vous ? », « Vous me demandez..., en quoi est-il important que je vous réponde ? »

\* Une question est « ouverte » si la réponse ne se termine ni par « oui », ni par « non ».

# Première étape : demandez



Vous sollicitez votre manager ou vos collègues sur des questions, comment le faire au mieux, en obtenant une réponse satisfaisante ? Vous devez connaître votre sujet et être préparé à toute question.

Utilisez des mots simples, soyez précis, concret et avancez pas à pas :

« Je voulais faire un point d'information sur la sécurisation des espaces... »



Formulez une demande en 4 étapes \* :

- 1** Décrivez ce que vous observez, factuellement, sans jugement de valeur  
« J'ai constaté diverses intrusions par le public dans la zone... »,  
« Le rapport fait état de... »
- 2** Dites votre sentiment, avec « je »  
« Je suis inquiet car cette zone est interdite au public pour des raisons sanitaires », « J'ai le sentiment qu'il y a un risque de... »
- 3** Exprimez votre besoin, sans parler d'action (besoins physiologiques, d'empathie, de compréhension, de tolérance, de récupération, d'intimité, de sens, de spiritualité...)  
« J'ai besoin d'une sécurité sans faille. », « J'ai besoin qu'aucun risque ne soit encouru par notre personnel. »
- 4** Faites votre demande, sans exiger  
« Je vous demande de pouvoir entièrement fermer la zone. »

\* CNV, Marshall B-Rosenberg

# Deuxième étape : prenez en compte la réponse & cherchez les solutions



Écoutez/reformulez avec un dialogue (cf pages 8 & 9) commençant par :  
« Qu'en penses-tu ? », « Comment réagissez-vous ? »

— Prenez le temps, laissez la place au silence, soyez totalement disponible à ce moment.

Ouvrez le dialogue à partir des besoins :  
« De quoi auriez-vous besoin pour être rassuré/pour que ce soit acceptable ? »,  
« Qu'est-ce qui pourrait vous faire changer d'avis ? », « Quelle serait votre proposition ? »

— Soyez intensément à l'écoute, saisissez l'opportunité de faire évoluer certains processus, certaines coutumes organisationnelles de l'entreprise !

Focalisez sur la méthode pour trouver une solution, c'est à dire « Le Comment », et pas la solution elle-même.  
« Comment peut-on avancer ? »,  
« Quelle méthode utiliser pour satisfaire nos besoins ? »

Si cela s'y prête, cherchez des solutions ensemble, brainstormez à partir d'une feuille blanche :

« Nous n'envisageons pas la sécurité de la zone de la même façon. Pourrions-nous chercher des solutions ensemble prenant en compte les besoins de chacun ? »

— Cet exercice est souvent très motivant & innovant.

Que faire si, en dépit de toute l'énergie déployée une crise intervient avec un interlocuteur ?

Ne campez pas sur vos positions, évitez l'affrontement binaire. Prenez le temps de la réflexion et de la réaction. Ne répondez jamais par oral ou par mail sous l'emprise d'une grande émotion (colère, déception...).

Ayez à l'esprit qu'en chinois le mot « crise » est symbolisé par deux caractères : danger et opportunité. Saisissez votre chance !

— La gestion de la crise mériterait un autre guide.

**« Notre plus grande gloire n'est pas de ne jamais tomber, mais de nous relever après la chute. » Confucius**

# Adaptez votre attitude

AVOIR LES  
**BONS  
MOTS &**  
LES BONNES  
PRATIQUES



Près de 95 % de votre message passe par votre attitude ! Avec la distance sociale de sécurité et votre éventuel port d'un masque, votre attitude va être encore plus importante pour bien soutenir votre message.

## **Votre voix :**

Baissez votre débit et votre intensité de parole, baissez la pression, n'oubliez pas que « la politesse est l'apanage des rois ». En cas de tension, inspirez/expirez profondément et discrètement.

## **Votre attitude corporelle :**

Soyez calme, ne croisez pas les mains, les jambes, regardez dans les yeux, souriez avec le cœur...

## **Les silences pleins :**

N'ayez pas peur de ces silences, ils permettent à l'autre de réfléchir, de cheminer...

## **La synchronisation corporelle à votre interlocuteur :**

Il est assis, asseyez-vous. Il marche, accompagnez-le, bougez...

## **Les « accusé de réception » corporels :**

Soyez vivant avec votre tête, votre regard, vos mimiques...

## **La sincérité et la volonté de vous relier à votre interlocuteur :**

Interrogez votre difficulté à communiquer avec certaines personnes en fonction de votre personnalité et de la sienne. Parlez-en à un collègue de confiance qui saura vous aider à prendre du recul.

## **Les particularités des échanges « à distance » :**

Regardez-bien la caméra de votre ordinateur et pas votre écran. Parlez distinctement.

## **L'organisation logistique d'une réunion n'est pas à laisser au hasard :**

Évitez de vous asseoir en face-à-face, mais plutôt côte à côte. Favorisez les espaces avec des fenêtres ouvrantes.

Que vous a apporté la lecture de ce guide ?

Quelles sont les 2 ou 3 découvertes, bonnes pratiques que vous souhaitez expérimenter immédiatement ?

Listez-les, et allez-y :  
100% des gagnants ont tenté leur chance !

