

La voix dans les relations professionnelles

N'avez-vous jamais constaté à quel point les différentes façons de s'exprimer d'un manager influencent les réactions des équipes ou des clients et ont des effets particulièrement notables sur la capacité qu'ont ces mêmes équipes ou clients à se sentir en confiance ?

N'avez-vous pas remarqué comment une même phrase peut être entendue de différentes façons selon la manière dont elle est dite, selon l'intonation utilisée ?

Avez-vous remarqué, par exemple, qu'au téléphone, dès les trois premiers mots de votre interlocuteur (« Bonjour Monsieur Untel »), vous savez identifier s'il s'agit d'un démarchage téléphonique ou, si vous connaissez la personne qui vous appelle, vous savez presque dire s'il vous apporte une bonne ou une mauvaise nouvelle ou s'il vient vous demander un service ?

Oui, la voix a une influence bien plus importante que l'on ne croit dans toutes nos relations et particulièrement dans nos relations professionnelles.

C'est souvent au moment de prendre la parole en public que l'on a conscience

de sa voix ; les premières questions qui viennent à l'esprit peuvent être : parle-t-on assez fort pour être entendu sans micro ? Comment faire pour ne pas se faire mal et ne pas parler en ayant l'impression de s'égosiller ou d'agacer par une voix trop aiguë ? Comment faire pour parler plus fort en restant authentique ?

Mais, au-delà de ces questions techniques on oublie parfois tout ce que véhicule la voix et qui permet à nos interlocuteurs d'entendre ce qui est dit au-delà des mots. Lorsque l'on rencontre une personne pour la première fois, lors d'un entretien de recrutement ou d'une prospection commerciale par exemple, la voix joue un rôle essentiel dans l'impression que l'on va laisser à notre interlocuteur. Celui-ci va se fier d'abord (de façon consciente ou non) à son ressenti pour décider s'il a ou non envie de poursuivre la relation, et ce ressenti passe en tout premier lieu par le langage non verbal, c'est-à-

dire la voix et l'attitude physique, les deux étant liés.

De part notre formation, nous avons tendance à privilégier le contenu, à penser que l'essentiel est de convaincre sur les aspects rationnels, mais, en fait, ces éléments n'auront leur importance qu'en second lieu.

Que passe-t-il dans la voix et comment cette voix est-elle perçue par l'autre ?

Lorsque nous nous exprimons, nous émettons d'une part des messages verbaux par les mots et la structure de notre discours et, d'autre part, des messages non verbaux qui apparaissent au travers de notre posture physique (notre position dans l'espace, nos gestes et notre regard) et de notre voix (les intonations, les variations de volume, les variations de rythme et de débit, la façon d'articuler, la façon de respirer, les silences...).

D'après la théorie du psychosociologue américain Merabian, seulement 7 % du message seraient contenus dans les mots et 93 % dans la posture (55 %) et la voix (38 %).

De mon point de vue, ces pourcentages varient énormément selon qu'il y a ou non cohérence entre le contenu du message verbal et du message non verbal.

Si quelqu'un vous dit « Je suis vraiment content » et qu'il a l'air triste dans son corps et dans sa voix, c'est bien sûr la tristesse que vous entendez quels que soient les mots. Lorsque vous percevez d'un orateur (toujours par le corps et la voix) qu'il « vit » ce qu'il dit, que chaque mot a un sens pour lui, alors vous entendez et comprenez les mots.



Par ailleurs, il est important de noter que la voix est largement influencée par la posture physique que l'on adopte.

Par exemple, une personne timide qui prendra une attitude recroquevillée sur elle-même aura une voix « timide », sans beaucoup de volume et avec peu de résonances dans les graves. Cette voix « timide » on la reconnaîtra même au téléphone ; sans voir la personne, on se la représentera probablement dans une posture recroquevillée.

On peut se représenter les messages que nous émettons comme la partie visible d'un iceberg (cf. schéma). Dans la partie immergée, on trouvera nos émotions et notre histoire, depuis l'histoire très ancienne (souvent inconsciente ou mémorisée dans le corps) jusqu'à l'histoire très récente comme un événement qui vient de se produire par exemple.

La façon de nous exprimer va révéler, malgré nous, cette partie immergée.

Certains éléments immergés peuvent être conscients. Par exemple, si vous redoutez de dire quelque chose que vous voulez cacher à votre interlocuteur ou si vous ne vous sentez pas sûr de bien maîtriser le sujet que vous présentez, ces éléments voilés par vous de façon consciente émergeront d'une façon ou d'une autre dans votre voix et votre posture. De même, si vous avez peur ou que vous êtes triste, la peur ou la tristesse s'entendront dans la voix et se liront dans votre regard.

D'autres éléments immergés peuvent être inconscients. Vous adopterez, par exemple, une voix agressive ou en retrait alors que vous avez l'impression d'être ouvert à l'autre, d'avoir envie de rentrer en relation avec lui. Vous reprendrez l'intonation d'un parent dans une situation similaire à une situation vécue dans le passé. Vous n'arriverez pas à parler fort, malgré tous vos efforts, peut-être parce qu'au fond de vous-même et sans que vous vous le soyez vraiment dit, les voix fortes vous insupportent pour des raisons historiques diverses.

Du côté de la personne qui reçoit le message, la perception des éléments non verbaux véhiculés par la voix (comme en « voix off ») se fera de façon plus ou moins consciente et sera transformée par ses propres émotions et sa propre histoire.

Chacun imaginera derrière ce qu'il entend des éléments d'explications. Les interprétations pourront être assez différentes d'une personne à l'autre, même s'il peut y avoir des points communs. C'est un peu comme si nous avions notre base statistique de références et qu'à l'écoute d'une voix, d'une intonation, d'une articulation nous la comparions à notre base de références pour nous faire notre idée de ce qu'il y a derrière le discours. Et, dans cette base, il y a également notre propre façon de nous exprimer

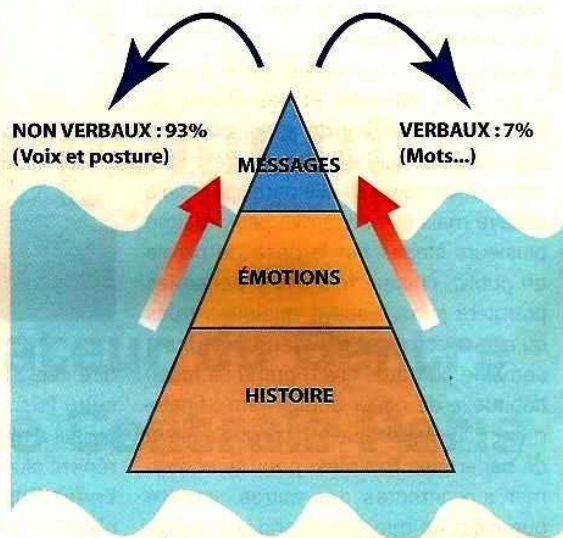
en fonction de nos émotions ou des situations et que nous projetons aussi sur la personne que nous entendons. Que de malentendus probables dans un échange !!!

Que révèle notre voix de nous-mêmes ?

La façon dont nous utilisons notre voix dans les diverses situations professionnelles (ou non professionnelles) peut être en rapport, comme nous l'avons vu plus haut, avec nos émotions et notre histoire. Allons un peu plus loin sur la base de quelques exemples.

Question de place

Dominique est responsable de la communication pour la filiale française d'un groupe international. À ce titre, il intervient au sein du comité de direction et auprès des équipes de terrain. Suite à une réunion avec des responsables d'équipes où Dominique trouve « qu'il a été mauvais » et un travail technique qui lui a permis de trouver une voix pleine et posée, il prend conscience qu'il se questionne sur sa place : « Dans cette réunion je n'avais pas cette voix pleine parce que je ne me trouvais pas à ma place, j'avais l'impression que ce que j'avais à dire était inutile par rapport au contexte ». « En fait je suis un peu mal à l'aise dans le rôle de celui qui s'impose ».



« Mon statut est un peu bâtard, le cadre n'est pas clair pour moi. J'ai besoin d'avoir une hiérarchie que j'estime charismatique ; sans cette figure je suis un peu perdu... je peux aussi devenir ironique. D'ailleurs quand je suis au comité de direction je prends la place du « fou du roi », je donne mon avis plutôt sur un ton rieur, comme pour m'excuser de ce que je dis, tout en le disant tout de même et pour éviter d'être agressif. »

Soutien interne et soutien de la voix

Paul est en recherche d'emploi depuis plus de six mois. Son expérience l'amène à cibler des postes d'encadrement d'équipes importantes où l'on attend de lui une certaine « assertivité ». Paul n'arrive pas à soutenir sa voix et à se faire entendre, il sait que cette difficulté lui nuit par rapport à ce que l'on attend de lui.

Paul sort d'une expérience éprouvante dans son dernier poste où il « s'est donné à fond » mais a subi le harcèlement de son supérieur hiérarchique qui est arrivé à le faire craquer finalement. Cette expérience est venue ravivée son histoire personnelle et sa difficulté à s'accepter. Paul se sent cassé, il ne sait plus sur quoi s'appuyer, il voudrait plutôt se cacher, ne pas être vu, devenir invisible. On pourrait dire que son manque de soutien interne se traduit par un manque de soutien de sa voix.



Représentation de la voix, image et mémoire du corps

Janine, jeune consultante, parle doucement, ses collègues et ses clients lui demandent souvent de parler plus fort notamment dans le cadre des réunions de projet auxquelles elle participe. Elle a essayé mais elle n'y arrive pas ; malgré plusieurs stages sur la prise de parole en public, chaque fois elle y pense les premiers jours, essaye quelques trucs qu'elle a compris, mais au bout d'une semaine ou deux, elle reprend sa façon habituelle de parler doucement ; finalement elle réalise que lorsqu'elle essaye de parler plus fort c'est pour se conformer aux attentes des autres, « parce que c'est ce que l'on attend d'une professionnelle », mais qu'en réalité elle ne le souhaite pas vraiment car, pour elle, parler fort est un signe d'agressivité...

Claire a la voix qui devient criarde quand elle essaye de parler plus fort et elle s'essouffle vite quand elle prend la parole en public. C'est assez gênant dans son travail car, de ce fait, elle évite souvent de prendre la parole. Après un travail technique sur la respiration, elle constate que lorsqu'elle respire dans un geste d'ouverture, elle n'est plus essoufflée et sa voix ne monte pas. Mais elle réalise également que son geste naturel pour respirer, quand elle est en situation extrême, s'inverse, et qu'alors, au lieu de s'ouvrir, elle se ferme. En accentuant ce geste plusieurs fois, Claire fait le lien avec plusieurs éléments de son histoire qui l'ont poussée à adopter cette posture.

Présence à l'autre et présence à l'instant

Christophe rate tous ses entretiens d'embauche, il ne comprend pas pourquoi, il a pourtant un excellent diplôme et une énorme expérience dans son domaine couronnée de nombreux succès. Mais lorsqu'il parle de ses expériences, on a l'impression que Christophe se parle à lui-même, il donne énormément d'éléments mais c'est comme si l'on n'arrivait pas à l'entendre, on se sent comme bercé. En fait, c'est comme si l'on se berçait lui-même pour se rassurer. Christophe a des pensées parasites en même temps qu'il parle, il a du mal à ne pas se poser des questions tout en parlant : « il ne faut pas que j'oublie de lui



dire ceci ; j'espère que cela va marcher cette fois... ». Pour être sûr d'être bien clair, il a bien préparé son discours, il l'a répété plusieurs fois...

En fait Christophe a peur de la relation, c'est comme s'il savait d'avance qu'il ne peut pas être écouté alors il tente de se rassurer lui-même.

Que permet un travail sur la voix ?

Un travail sur la voix permet de s'appuyer sur les aspects techniques qui vont aider à connaître les potentialités de sa voix, la posture qui facilite au mieux son utilisation, les « trucs » sur lesquels on peut s'appuyer en cas de difficulté (respiration, ouverture du corps, articulation, sensations de résonances...).

Ce travail technique doit se faire en parallèle d'un travail sur ce que la voix révèle de soi pour, d'une part, identifier les différentes voix que l'on utilise selon les situations et, d'autre part, essayer de décrypter les raisons de nos « choix » vocaux.

Parfois, on peut savoir faire, par exemple, résonner sa voix dans le corps ou parler plus fort, ou bien articuler mais ne pas le faire pour autant en situation. Tant que l'on n'a pas travaillé sur les fondements de ses « choix » vocaux

dans les diverses situations possibles, le travail technique s'avère relativement inefficace.

Pierre souhaiterait ralentir le débit de sa voix et mieux articuler car ses interlocuteurs se plaignent souvent de ne pas le comprendre. Lors des exercices, Pierre constate, après quelques conseils techniques, qu'il peut assez facilement parler plus distinctement tout en étant capable de conserver sa concentration sur le contenu de son discours. Et pourtant, il constate qu'en situation, « c'est plus fort que lui », son débit s'accélère et l'articulation se fait moins claire.

Pierre constate que cette voix-là est souvent présente dans certains types de situation et moins dans d'autres. La voix devient alors comme une alerte qui permet à Pierre d'être en conscience de plus en plus vite de ce qui est en train de se jouer pour lui. C'est en approfondissant ce questionnement que, petit à petit, des changements vont se faire sentir.

Comme nous le voyons le travail sur la voix aide bien sûr à résoudre certaines difficultés dans notre communication orale mais aussi à mieux nous connaître et à réaliser un travail sur soi qui permet d'être davantage en conscience de ce que notre voix porte de notre parole intérieure. ■



C'est à partir de sa double expérience, de plus de 20 ans, de consultante en management et de chanteuse lyrique, puis de sa formation de psychothérapeute et d'art-thérapeute que Marie Cazès, membre associée de la SF Coach et membre praticienne du G.R.A.A.M. – Groupe de Recherche Appliquée sur l'Accompagnement des Managers, a développé une approche du travail de la voix destinée à tous les professionnels travaillant en relation avec les autres (managers, professeurs, médecins, journalistes, orateurs, formateurs, commerciaux...).