



Communication directe et indirecte

Contexte – les raisons d’être des 2 styles

Deux clés pour apprendre à s’orienter dans le monde indirect

La relation

La confiance

Les questions

Les questions... en style indirect

Le feedback

Donner du feedback indirect

Donner du feedback indirect positif

Donner du feedback indirect critique

Décoder le feedback indirect

Décoder le feedback indirect positif

Décoder le feedback indirect critique

En conclusion



Communication directe et indirecte

En matière de styles de communication, les fronts sont souvent très marqués, les uns trouvant la manière de communiquer des autres peu efficace, pour des raisons bien différentes.

Dans la réalité quotidienne, les dialogues entre collègues ou entre amis ou dans les formations, j'observe régulièrement que les gens ont beaucoup de mal à imaginer le pourquoi et le comment de « l'autre style ». Il est encore plus difficile de comprendre les messages envoyés par ce style, et encore plus compliqué de l'adopter soi-même, afin de communiquer de la manière la plus appropriée pour l'autre partenaire dans l'interaction.

Il s'agit d'un des lâcher-prise les plus difficiles, car il touche des dimensions identitaires et culturelles très profondes.

Cet article rappellera d'abord les différences principales entre les deux styles, avant d'explorer leur relevance en ce qui concerne la pratique des questions et du feedback.

Ce texte est rédigé pour accompagner des personnes au style plutôt direct dans leur exploration du style indirect. Repérer l'indirect, le comprendre et apprendre à le pratiquer sont des niveaux de compétence essentiels pour toute personne souhaitant travailler dans un espace majoritairement indirect. J'espère ainsi donner quelques clés utiles (bouées de sauvetage...) aux personnes directes qui apprennent à nager dans l'immense océan indirect

Contexte – les raisons d'être des 2 styles

Les deux styles de communication existent dans toutes les cultures et toutes les communautés. Cependant, des majorités claires se dessinent dans certains contextes.

Le style **direct** consiste à choisir des mots qui expriment le plus fidèlement possible la pensée de l'orateur. Le sens est dans le mot. La priorité est donnée à la précision et à la clarté du message. Le message est explicite.

Ce style sera majoritaire dans les pays où la sécurité et la liberté d'expression sont relativement élevées, où l'on peut dire ce que l'on pense sans courir de risque majeur. Il est majoritaire également dans la plupart des contextes où l'autonomie et la responsabilité individuelle de chaque personne sont élevées.

Le style **indirect** quant à lui priorise l'implicite. Les mots n'expriment pas au plus près la pensée de leur auteur. Ils sont codés, le sens est caché. La priorité est donnée à l'harmonie, on veille à ce que personne ne perde la face. Pour comprendre un message indirect, il est essentiel d'explorer le contexte.



Le style indirect est très présent dans les sociétés communautaires, où l'interdépendance entre les uns et les autres est très élevée, et où l'on veille à ne froisser personne, à maintenir de bonnes relations avec tout le monde, évitant les sujets qui fâchent. Si l'on vit dans une culture communautaire qui vit une situation d'oppression et de dictature, les codes seront doublement indirects... la survie en dépend.

Il est également largement majoritaire dans les espaces où règnent l'insécurité, l'oppression et la peur, des régions ou communautés où l'on apprend à peser le poids des mots. Lors de la seconde guerre mondiale, les résistants français, pourtant plutôt directs dans la communication en temps normal, ont développé toute une série de codes pour se protéger les uns les autres lors de leur communication.

Deux clés pour apprendre à s'orienter dans le monde indirect

La relation

Qu'il s'agisse de questions, de réponses, ou de feedback, en contexte indirect rien ne sera pris au sens premier. Tout sera perçu selon la loupe relationnelle. Et tout sera décodé, à la recherche d'un message caché et codé.

La vie en communauté est faite d'appartenances, d'interdépendances, de systèmes de hiérarchie, de leaderships formels et informels, de tâches, responsabilités et de quelques droits. Toute personne appartenant ou souhaitant être accueillie dans un espace communautaire doit investir temps et énergie dans le développement de relations authentiques, multiples et différenciées. Je ne suis personne tout seul, je suis seulement en référence aux autres : le fils de, la sœur de, l'amie de, le voisin de ...

Rien ne s'obtient sans relation, sans prendre le temps de connaître et d'être connu. Cette période initiale est capitale, la base de toute collaboration future. Elle permet de comprendre ce qui n'est pas visible de prime abord.

La confiance

On ne dira jamais assez l'importance de construire une relation – et de l'entretenir – en contexte indirect.

Dans un contexte délicat, la qualité des réponses que j'obtiendrai sera l'expression de la confiance et de la relation.

Dans la coopération internationale, en contexte dangereux, il faut parfois taire certaines intentions ou informations pour ne pas mettre soi ou autrui en danger. Le silence peut protéger, là où les paroles peuvent mettre en danger. Les coopérants expatriés, qui ont



l'habitude du style direct, peuvent et doivent alors apprendre à ne pas insister, à accepter et à respecter le silence. Dans ces situations, un manque d'informations ou de réponses claires ne doit pas être pris au niveau personnel. Cela doit être compris dans un contexte plus général de prudence.

La confiance ne peut simplement se donner, elle doit se gagner. Une personne qui n'a jamais eu à peser ses mots pour des raisons de sécurité et de survie ne sait pas automatiquement le faire. Elle devra apprendre à mesurer l'impact que peuvent avoir ses affirmations ou ses questions. A la phase initiale d'une collaboration, la confiance envers cette personne sera limitée, et grandira à mesure que se développe la relation de travail et de confiance.

Les questions

- « *Depuis 2 ans que je suis dans ce pays, personne ne m'a jamais posé de question !* »
- « *Ma question me semblait très ouverte et très neutre, mais mes collègues ont réagi de manière offensée* »

Derrière ces affirmations et ce désarroi, se cache tout l'enjeu des questions dans un contexte majoritairement indirect. Pour une personne venant d'un univers plutôt direct, c'est comme apprendre une nouvelle langue.

Les questions... en style indirect

Les personnes ayant une préférence pour le style indirect tendent à rendre leurs questions invisibles. En effet, les questions indirectes sont rarement formulées comme une question au sens habituel du mot, et ne sont pas suivies d'un point d'interrogation. Les questions viennent plutôt sous forme **affirmation ou de commentaire liés de plus ou moins loin au sujet** que l'on souhaite explorer. On observe alors la réponse ou la réaction de la personne, et obtient ainsi la réponse à la question que l'on n'a pas posée...



EX : Si l'on veut savoir ce que pense un collègue au sujet du gouvernement actuel dans son pays, une conversation sur la politique pourrait mener au commentaire suivant : « On entend très peu parler de votre pays dans les médias internationaux. La majorité des gens connaissent plus les lieux touristiques que le système politique en place. J'avoue que j'ai moi aussi dû faire des recherches avant de venir. » Une personne directe dirait « que penses-tu de votre gouvernement actuel ? »

Parler de **situations semblables** à celle qui nous occupe est également une stratégie indirecte bien connue. La réaction de l'interlocuteur sera elle aussi une réponse intéressante à la question non formulée.

EX : Pour savoir s'il est possible de donner du feedback aux supérieurs, je trouve une bonne occasion et j'évoque une situation liée à la question : « Lors de mon stage en Thaïlande j'ai observé que les employés ne donnaient jamais de feedback à leur chef/fe. » Toute personne indirecte saura que ce commentaire est en fait une question sur les règles du feedback dans leur contexte, et saura s'il est prudent d'entrer en matière ou si la confiance n'est pas suffisante. Une personne directe ne se posera pas cette question...et si elle se la pose, elle demandera : « peux-tu donner du feedback à tes supérieurs ? »

Les indirects sont très **observateurs**. Ils recourent les commentaires, attitudes, réponses et comportements, et ont ainsi de nombreuses informations sans devoir jamais poser de question. Le non-verbal fait partie intégrante de la stratégie des personnes indirectes pour « poser leurs questions »....sans les poser !

EX : « Ces deux collègues allaient prendre un café ensemble chaque jour. Depuis quelque temps, ils continuent à collaborer, mais ne prennent plus leurs cafés. Le soir ils rentrent plus vite chez eux ou sortent avec d'autres personnes. » Une personne indirecte aura noté une péjoration des relations, et s'abstiendra de poser des questions plus intrusives... en tout cas pas aux deux personnes concernées.

Lorsqu'il s'agit d'aborder un sujet délicat, on posera la question en toute **discrétion**, jamais en public. Le plus souvent on chargera une tierce personne d'obtenir cette information.

Enfin, rappelons aux personnes plus directes que leurs amis ou collègues indirects ne percevront jamais une question comme une simple question. Un indirect cherchera toujours un **sens caché, le message caché**. Parfois même là où la personne directe n'en voit aucun.



Le feedback

- « *On ne me donne jamais de feedback* »
- « *Mes collègues locaux ne me donnent jamais de feedback positif* »
- « *Comment donner du feedback sans casser la relation ?* »
- « *Faut-il aussi être prudent, même avec le feedback positif ?* »

La culture du feedback verbal, telle qu'elle est pratiquée dans certains domaines culturels et professionnels, n'est ni universelle, ni perçue de manière positive ou désirable par tout le monde.

En contexte multiculturel, la gestion du feedback est étroitement liée aux styles direct ou indirect de communication. Si les cultures plus directes valorisent le feedback direct, qu'il soit positif ou critique, et y voient un signe de confiance, de respect et de développement, il en va tout autrement des cultures indirectes, où la relation, l'interdépendance et l'harmonie sont toujours prioritaires. Dans ces cultures, isoler une personne du groupe en lui donnant, devant les autres, un feedback positif ou critique peut engendrer de nombreux problèmes pour la personne et pour le groupe, tant au niveau de la relation, de la fonction, de la place dans le système. Si en outre le contexte est dangereux et l'insécurité grande, personne ne voudra être mis en avant et rendu visible par un feedback. Le célèbre proverbe japonais nous le rappelle « Le clou qui dépasse appelle le marteau. »

S'il n'existe pas de recette simple ni de solution absolue, voici quelques dimensions utiles pour apprivoiser le feedback en contexte indirect.

Donner du feedback indirect

Donner du feedback indirect positif

Les personnes plus à l'aise dans le style direct peinent à imaginer que le feedback positif puisse, lui aussi, mettre autrui mal à l'aise. Dans un contexte communautaire, un feedback positif trop appuyé peut cependant être très embarrassant pour le bénéficiaire.

Dans de nombreuses cultures indirectes, il est même **source d'inquiétude** : « Si tu me donnes du feedback positif sur mon travail, je sais que tu attends une faveur ou que tu me donneras une tâche plus difficile. Au pire je saurai que tu es jaloux et que tu me donnes un avertissement... » (un collègue d'Europe centrale).



Dans les cultures indirectes il est souvent inapproprié de donner du feedback positif à une personne en particulier devant un groupe de collègues par exemple. Ces derniers risquent en effet d'interpréter un tel feedback comme une critique cachée à leur égard, eux qui n'ont pas reçu les éloges offerts à l'autre... Le feedback positif devrait donc, lui aussi, être donné de manière **discrète**, et sans mettre autrui mal à l'aise. En fait, les feedbacks positifs les plus appréciés sont les **feedbacks collectifs**, donnés à l'ensemble de l'équipe ou à l'ensemble du projet.

Enfin, dans de nombreuses cultures indirectes, le feedback positif n'est pas pratiqué de manière verbale. Tout le monde observe et décode la **communication non-verbale**, qui tient souvent lieu de feedback : poignée de main plus chaleureuse, sourire, intérêt pour le bien-être de la famille, tâches délicates confiées à une personne plutôt qu'à une autre, etc... sont lus comme des feedbacks positifs.

Donner du feedback indirect critique

Dans les cultures communautaires, où relation, harmonie et sécurité relationnelle sont prioritaires, un feedback critique explicite au sujet d'une tâche mal réalisée ou d'une responsabilité mal assumée peut être inconfortable voire dangereuse pour tout le monde.

On choisira donc souvent l'une des stratégies suivantes : le feedback de groupe, le souhait, le feedback anonyme, l'intervention d'une tierce personne, l'encouragement plutôt que la critique.

Dans des contextes indirects, les feedbacks délicats seront donnés plus aisément si les personnes ont la possibilité de se concerter en (petits) groupes, et de donner des **réponses de groupe**. Personne ne sera nommé personnellement. C'est par exemple la meilleure stratégie pour obtenir du feedback complet sur une formation, un atelier, ou la gestion d'un projet.

Les feedbacks indirects viendront souvent davantage sous la forme de **souhaits et de requêtes** que de critiques ou de feedbacks négatifs. Il est donc essentiel de créer de tels des espaces et des structures pour que ces souhaits puissent être exprimés.

Ex : « *Un collègue d'une autre institution m'a raconté qu'ils ont introduit la possibilité de travailler depuis son domicile dans certaines circonstances. Cette possibilité a réglé de nombreux problèmes liés à la circulation.* » Une personne directe dira à son chef : « je te l'ai déjà dit, la circulation du matin m'empêche d'arriver régulièrement au bureau en tant voulu. Si je pouvais arriver plus tard, cela réglerait bien des problèmes. »

Ex : On dira à son supérieur ou sa supérieure « *Afin de pouvoir me concentrer sur cette tâche, je souhaiterais faire du home-office ou avoir un bureau où je suis seul* », plutôt que de dire à son collègue « tu es trop bruyant au bureau, et je ne peux me concentrer »



En contexte indirect, les feedbacks sont également plus aisés s'ils sont **anonymes**. Une boîte aux lettres pour déposer des feedbacks peut favoriser cette démarche anonyme. Les formulaires anonymes vont dans ce sens également.

Une personne indirecte chargera le plus souvent une **tierce personne** de venir déposer un feedback, un souhait ou un sentiment douloureux. Cette manière de faire, très désagréable pour les personnes directes, permet de sauver la face, et doit être perçue comme une démarche courageuse de feedback. Le messenger fera, si nécessaire, plusieurs aller-retour entre les deux personnes concernées, jusqu'à ce que la relation entre les deux soit à nouveau stabilisée.

En contexte indirect, enfin, le feedback critique est davantage donné sous forme **d'encouragement** à poursuivre l'effort ou sous forme de valorisation de l'effort fourni. « Je vois que tu y as mis beaucoup de travail. » « Merci pour tout le travail fourni... » On met moins l'accent sur ce qui n'est pas atteint que sur l'effort fourni. Une tâche mal réalisée ne sera pas toujours évoquée. Les responsables donneront simplement une tâche plus appropriée ou plus accessible la prochaine fois. Et le destinataire saura lire le message.

En situation de feedback, une personne doit donc se poser les questions suivantes : « suis-je capable d'adapter mon mode d'expression à celui de la personne qui reçoit le feedback ? Puis-je exprimer mes pensées et émotions de manière à rejoindre l'autre de la manière la plus utile pour lui/elle ? » C'est de début du développement de nouvelles compétences...

Les métaphores, contes ou autres proverbes sont des outils fort utilisés pour donner du feedback indirect. Il faut donc savoir les décoder, et si nécessaire se faire aider...mais pas par la personne qui a émis le message.

Quel est le message du chef disant à son employé : « Seul on va vite, ensemble on va loin. » ? ou « Pour que le corps puisse être calme, il faut que la tête soit calme » ou encore « Pierre qui roule n'amasse pas mousse. » Le paragraphe suivant nous donnera quelques clés de lecture.

Décoder le feedback indirect

Pour recevoir et décoder les feedbacks indirects, les stratégies évoquées ci-dessus restent valables. Cette fois il ne s'agit pas de les appliquer, mais de savoir les lire, les décoder.

« *Seul on va vite, ensemble on va loin* » peut signifier que la personne est trop individualiste, et devrait développer son fonctionnement en équipe.

« *Pour que le corps puisse être calme, il faut que la tête soit calme* » peut rappeler à un responsable qu'il ne faut pas s'emporter devant son équipe, sous peine de les déstabiliser.



« *Pierre qui roule n'amasse pas mousse* » peut signifier qu'une personne est trop agitée, et ne prend pas le temps de se poser pour écouter, apprendre et se développer. Dans un autre contexte, la même image peut conseiller à la personne de se mettre davantage en mouvement, car elle s'ankylose et se rigidifie dans ses petites habitudes.

Pour les personnes ayant l'habitude du style direct, le plus difficile n'est pas de décoder un feedback verbal indirect. La difficulté encore plus grande est d'apprendre à décoder le feedback non-verbal, lorsque l'on ne reçoit pas de feedback verbal. Il s'agit alors de développer une sensibilité plus grande au fonctionnement de la personne, d'apprendre à interpréter ses gestes, ses attitudes, les tons de sa voix et d'en tirer des conclusions.

Pour décoder le feedback indirect, il faut apprendre à lire entre les lignes, et à décoder les images et métaphores, et à comprendre ce qui n'est pas abordé de manière verbale.

Décoder le feedback indirect positif

- * Etre invité à participer à une fête de famille ou à une cérémonie est un feedback positif.
- * Le fait qu'un-e collègue soit prêt-e me rendre un service ou à faire un extra au travail est un feedback positif.
- * Une équipe ou un-e collègue qui travaille avec enthousiasme peut être perçu comme du feedback positif
- * Se faire confier une tâche complexe ou délicate est un feedback positif

Décoder le feedback indirect critique

- * Le feedback indirect critique est souvent exprimé de manière **non verbale**.
- * Un éloignement relationnel, traduit pas un éloignement physique (on s'assied plus loin, on part dans une autre voiture, on n'a plus autant de temps qu'avant pour prendre un café ou simplement échanger est souvent à interpréter comme feedback indirect.
- * Le fait que l'autre soit soudain très pressé et n'a pas de temps à me consacrer est un feedback.
- * Les personnes ne viennent pas aux réunions que je convoque ou aux formations que je donne, et ne donnent aucun signe de vie... Cela peut se lire comme du feedback
- * Le **silence** est une stratégie indirecte souvent utilisée pour donner du feedback critique
- * Le fait qu'on me demande moins souvent mon avis sur un sujet que je suis sensé maîtriser est un feedback



- * Les réponses comme « je ne sais pas » ou « pose la question à une personne plus compétente dans le domaine » peuvent être interprétées comme du feedback
- * Le/la collègue qui soudain se tait et/ou arrête le dialogue donne ainsi un feedback.
- * L'utilisation de **généralisations** ou de stéréotypes peut être une stratégie indirecte de donner du feedback
- * Les expressions comme « Les Européens » ou « vous les Blancs, vous les Noirs... » doivent souvent être traduites par « toi » !

Enfin, lorsque le travail est très lourd, ou se fait dans un **contexte très tendu** et oppressant, voire dangereux, on finit par ne plus voir que le négatif. Même les personnes indirectes risquent alors de tomber dans ce piège, et utilisent dans un langage négatif pour exprimer leur propre épuisement, désarroi ou souffrance. On ne prend plus le temps de se dire le positif, on oublie de le faire, et se fait prendre dans un cercle vicieux négatif. Il est essentiel alors de prendre conscience de la dynamique et de prendre soin de soi et de l'équipe.

En conclusion

Apprendre à naviguer dans un espace indirect est comme apprendre une nouvelle langue. Il faut de l'intérêt, de la curiosité, de la patience et beaucoup de travail. Des personnes ressources, originaires de la culture hôte ou très bien intégrée dans cette culture, avec qui l'on peut explorer les aspects spécifiques de la culture hôte sont alors très précieuses. Les coordinateurs de projets ou les formateurs et /ou coaches interculturels peuvent également accompagner ce cheminement.

L'effort en vaut la peine. Les découvertes sont d'une richesse infinie et insoupçonnée. Au travers des styles, l'âme d'un peuple se révèle, ses priorités et ses défis, son identité. Savoir communiquer, parler et écouter en tenant compte de tout cela permet de rencontrer l'autre dans toute son humanité...et de se redécouvrir soi par la même occasion.

Barbara Schaetti, Phyllis Thompson et Françoise Gariazzo-Dessiex ont offert leur feedback - direct and indirect - durant la rédaction de cet article. Je leur en suis très reconnaissante.