



# Comment communiquer efficacement

Paul Newton



**Atos**

Paul Newton

## **Comment communiquer efficacement**

---

Comment communiquer efficacement

1ère édition

© 2016 Paul Newton & [bookboon.com](http://bookboon.com)

ISBN 978-87-403-1227-0

# Table des matières

<b>Préface</b>	<b>6</b>
<b>Visitez notre site web</b>	<b>7</b>
<b>1 Introduction</b>	<b>8</b>
<b>2 Styles de communication</b>	<b>13</b>
2.1 Caractéristiques des styles de communication	17
<b>3 Préférences perceptives</b>	<b>22</b>
<b>4 Attitudes de communication</b>	<b>25</b>
<b>5 Recherche en communication</b>	<b>29</b>
5.1 Signes verbaux	30
5.2 Signes para-verbaux	31
5.3 Signes non verbaux	33

The advertisement features two women in professional attire, one wearing a denim vest and the other a blue jacket and pink scarf, looking at a laptop screen together. The background is blurred office equipment.

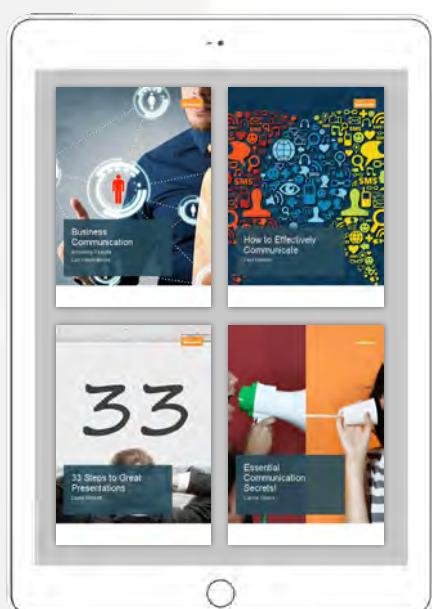
**Imagine your future**  
Invest today

Atos is pleased to offer you an exciting opportunity to invest in your management and leadership development.

**HARVARD**  
ManageMentor

**Atos**

<b>6</b>	<b>Utilisation du référentiel RESPECT</b>	<b>37</b>
6.1	Raison	37
6.2	Environnement	38
6.3	SPécificité	38
6.4	Ecoute	39
6.5	Compréhension	39
6.6	Temps	40
<b>7</b>	<b>Obstacles à la communication</b>	<b>41</b>
7.1	Organisationnel	42
7.2	Physique	43
6.3	Culturel	44
6.4	Linguistique	45
6.5	Relationnel	45
<b>8</b>	<b>Résumé</b>	<b>47</b>
	<b>Bibliographie</b>	<b>49</b>



**Discover our eBooks on  
Communication Skills  
and hundreds more**

**Download now**

**bookboon**

# Préface

De solides compétences en communication constituent indéniablement l'une des qualités les plus importantes d'un bon manager. Cet eBook explique les principes de base de la communication afin de vous aider à créer un climat propice à des échanges ouverts et honnêtes en toute situation.

Vous apprendrez comment :

- Identifier le style de communication qui vous correspond le mieux
- Utiliser cette information pour développer et améliorer vos compétences en communication
- Repérer et répondre de façon appropriée aux émotions des autres
- Appliquer les six volets du référentiel de communication RESPECT
- Surmonter les obstacles les plus courants à la communication

# Visitez notre site web

D'autres eBooks gratuits sur le management, ainsi qu'une série de modèles et de checklists indispensables aux managers, sont disponibles en téléchargement gratuit sur votre ordinateur, iPad ou Amazon Kindle.

Nous publions de nouveaux titres chaque mois, aussi n'oubliez pas de faire un tour sur notre site régulièrement pour connaître les ouvrages les plus récents.

Rendez-vous sur <http://www.free-management-ebooks.com>

# 1 Introduction

L'aptitude à communiquer est une compétence essentielle dans la vie, qui peut être développée en continu. Même si vous êtes naturellement un bon communicant, il existe toujours des occasions et des moyens d'améliorer ce talent.

Les personnes qui sont douées pour la communication se mettent facilement en empathie et en relation de confiance avec l'autre. Elles adaptent leur style de communication à la situation et à leurs interlocuteurs.

**La communication fonctionne  
dans les deux sens**

**Elle est réussie quand**

**TOUTES les parties concernées  
ont la MÊME compréhension de ce  
qui a été communiqué**

La communication est un processus bidirectionnel complexe qui peut exiger plusieurs allers-retours avant d'obtenir une compréhension mutuelle. La communication prend plusieurs formes. On peut communiquer par les mots, les symboles, les images, les graphiques, la voix, le ton, les expressions faciales, la tenue vestimentaire et le langage du corps.

La communication est souvent une combinaison de ces éléments. En comprenant comment les utiliser efficacement, vous pouvez améliorer votre façon de communiquer et obtenir de bien meilleurs résultats dans n'importe quelle situation.

Qu'il s'agisse de faire un discours officiel ou informel, d'animer une réunion ou d'écrire un rapport, les principes de base de la communication sont les suivants:

## **Connaître votre public**

La communication doit toujours être adaptée au niveau de compréhension des personnes à qui on s'adresse.

**Précisez votre intention et connaître votre sujet**

Faites comprendre clairement si vous délivrez des informations, recherchez de l'information ou voulez bavarder. Maîtrisez les faits et les détails.

**Anticiper les objections et présenter une vue complète de la situation**

Les objections naissent souvent de malentendus. Communiquez les avantages pour les deux parties. Étayez vos affirmations par des preuves (ex.: des statistiques ou des témoignages).

**Communiquer une chose à la fois, puis vérifier que l'interlocuteur a compris**

Faites des pauses, posez des questions et donnez à votre interlocuteur la possibilité d'en poser lui aussi.

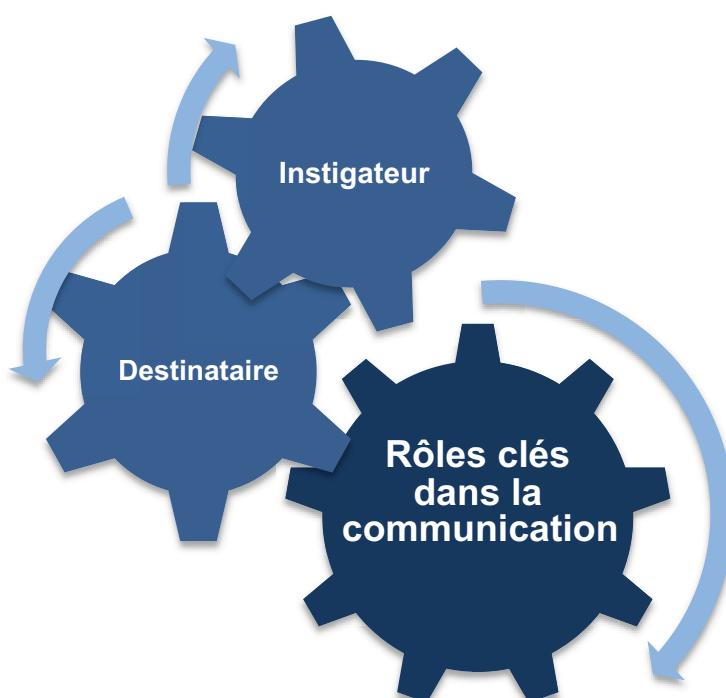
**Présenter l'information de plusieurs manières**

Ce qui parle à un auditeur/lecteur peut ne pas fonctionner pour un autre.

**Trouver des moyens pratiques, utiles de recueillir du feedback**

Le feedback est le meilleur moyen d'évaluer l'efficacité de votre communication.

En fonction des différents domaines de votre vie, vous allez tenir différents rôles dans le processus de communication. Et notamment, avoir à un moment donné le rôle primordial d'être l'instigateur de l'échange ou son destinataire.



Quel que soit le rôle que vous jouiez, vous aurez plusieurs options qui vont déterminer votre communication et le niveau de préparation requis.

Celui qui est l'instigateur de la communication tient généralement l'un des rôles suivants, en fonction de la raison pour laquelle la communication a lieu.

- **Informateur** – vous avez besoin d'informer une personne de certains aspects de son travail ou de lui déléguer une tâche particulière. Vous aurez peut-être à convaincre un individu ou un groupe d'accepter le sujet de votre communication et ses implications ou répercussions. Il est possible que votre communication soit attendue ou non; vous pourrez le savoir en écoutant et en observant les réponses et réactions des destinataires.
- **Investigateur** – vous avez besoin de trouver des informations ou des données pour prendre une décision. Ou bien vous avez besoin de savoir où en est le déroulement d'un projet ou d'une tâche.
- **Évaluateur** – vous devez évaluer le travail ou la performance d'un individu ou d'une équipe. L'une de vos responsabilités dans ce rôle consistera à réunir et à collecter des données qui feront partie de ce processus de communication.



Si vous êtes la personne qui reçoit la communication, le rôle que vous allez adopter lors de l'échange entrera dans l'une de ces trois grandes catégories :

- **Destinataire** – vous avez besoin des informations ou des données contenues dans la communication pour finir une tâche ou faire votre travail. La teneur de la communication dans ce rôle est de nature générale et son but est de vous tenir informé des changements organisationnels et des évolutions.
- **Participant** – c'est le rôle où vous vous trouverez le plus souvent. Vos connaissances et compétences sont nécessaires dans un processus de négociation ou de décision, qui profite à tous ceux impliqués dans la communication.
- **Opposant** – votre point de vue s'oppose à celui de votre interlocuteur (individu ou groupe) et vous voulez vous assurer que les personnes impliquées dans la communication sont pleinement informées de tous les problèmes possibles afin de veiller à ce que le résultat découle d'une décision éclairée ou d'un jugement réfléchi.

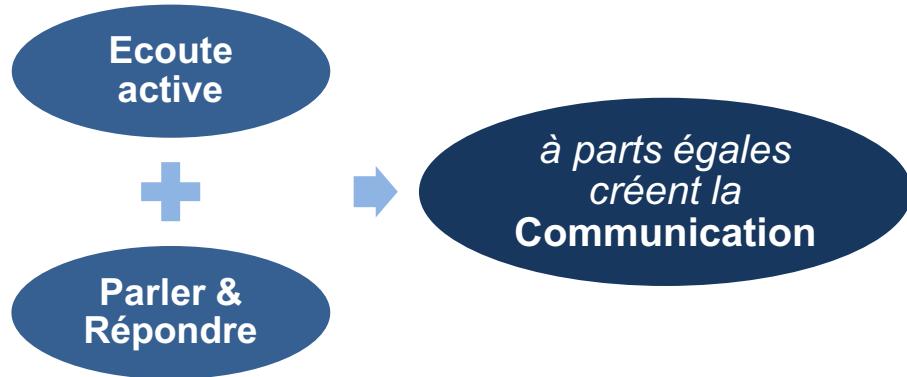
Dans chacune de ces grandes catégories de rôles, vous allez modifier votre comportement et vos méthodes de communication en fonction de l'environnement et des circonstances. Mais quel que soit le rôle déterminant qui vous incombe, vous devrez pratiquer l'écoute active durant toute la durée de l'échange.



**Discover our eBooks  
on **Leadership Skills**  
and hundreds more**

**Download now**

**bookboon**



Une qualité essentielle des bons communicants est la capacité à écouter activement. Faire preuve d'une écoute active durant la discussion permet d'éviter les malentendus, la confusion et les erreurs d'interprétation. Cela indique également que vous prenez en compte la situation dans son ensemble lorsque vous communiquez.

L'écoute active est expliquée en détail dans l'eBook *Ecoute active* que vous pouvez télécharger gratuitement sur [www.free-management-ebooks.com](http://www.free-management-ebooks.com).

**Points-clés**

- *La communication est un processus bidirectionnel complexe qui peut exiger plusieurs allers-retours avant que la compréhension soit mutuelle.*
- *L'écoute active permet d'éviter les malentendus, la confusion et les erreurs d'interprétation.*

## 2 Styles de communication

La capacité à communiquer est une qualité essentielle dans la vie et chacun possède son propre style de communication, qu'il adapte naturellement et fait évoluer pour répondre à chaque situation spécifique. Le besoin d'éduquer, d'informer, de convaincre ou d'amuser détermine nos communications.

Le style de communication de chaque individu résulte d'une combinaison unique de ses compétences innées et de celles acquises par l'éducation et l'expérience. Ce qui rend certaines personnes plus douées que d'autres pour communiquer est leur capacité à adapter leur style au message, au contexte et à l'échange

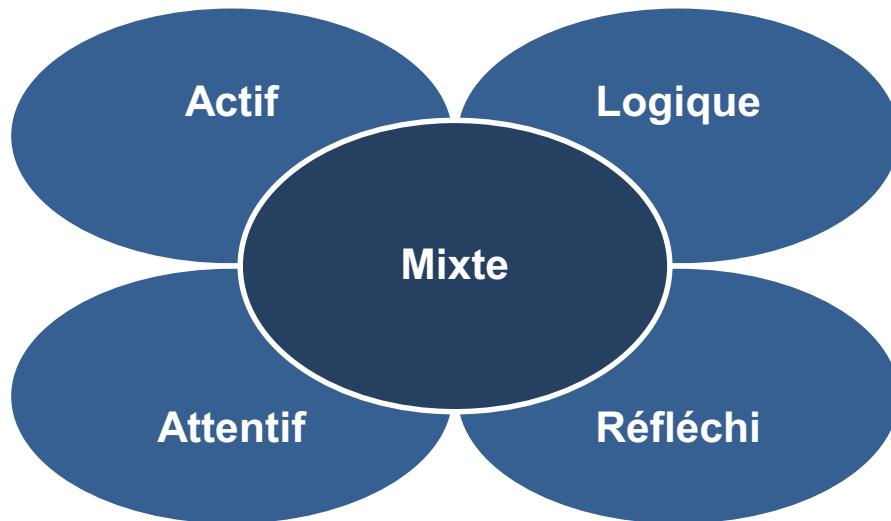


Certaines personnes, bien sûr, peuvent préférer un type de communication, mais elles arrivent à modifier leur comportement pour s'adapter à une situation donnée. Cette flexibilité les aide à apparaître comme une personne instruite, sûre d'elle et empathique.

Il y a quatre grands styles de communication, plus un cinquième qui est une combinaison de deux au moins des quatre. Chacun de ces styles indique votre manière d'agir dans la plupart de vos communications. Par exemple, est-ce qu'habituellement, vous :

- Jouez un rôle actif dans les échanges ?
- Créez du lien et vous mettez à la place de l'autre ?
- Prenez le temps de réfléchir avant de répondre ?
- Suivez un parcours logique ?

Ou avez-vous l'impression d'utiliser une combinaison des quatre ?



Pour découvrir quel style de communication vous privilégiez dans vos échanges, lisez objectivement et honnêtement le tableau ci-dessous. Repérez les affirmations qui décrivent le mieux la manière dont *vous aimerez* vous comporter quand vous communiquez.

N'essayez pas de les relier à une situation particulière. Demandez-vous juste quelles affirmations décrivent vos ressentis naturels. Plus vous serez honnête dans votre sélection, plus vous saurez comment vous communiquez réellement.

#### Affirmations pour identifier votre style de communication

##### **Actif**

- Quand je parle, mon implication est telle qu'elle m'empêche souvent de percevoir les réactions des autres.
- J'arrive à m'expliquer clairement.
- J'interromps celui qui parle quand je ne suis pas d'accord avec lui.
- Je suis heureux quand je choisis le sujet et le rythme de la discussion.
- J'ai tendance à parler plutôt qu'à écouter.
- J'aime bien parler ou discuter d'un sujet en faisant autre chose.
- Je préfère parler d'un sujet que d'y réfléchir.
- Quand je ne suis pas intéressé, j'essaie de mettre fin à la discussion ou de la dévier sur un autre sujet.
- Je m'assure que mes opinions soient entendues, quitte à couper la parole.
- Mon attention se relâche quand je m'ennuie.

### Affirmations pour identifier votre style de communication

#### Logique

Je préfère anticiper ou traiter en amont les points possibles d'incompréhension ou de conflit.  
 Mes communications écrites vont droit au but.  
 Quand on m'interrompt, je perds le fil de ma pensée et j'ai du mal à retrouver ma fluidité.  
 Je prends le temps de choisir la meilleure façon de communiquer mon message: face à face, appel, note, e-mail, etc.  
 Je suis plus heureux quand les réunions suivent un ordre du jour précis et minuté.  
 J'aime avoir une liste de tâches afin de pouvoir cocher celles qui sont finies au fur et à mesure.  
 Il est normal qu'il y ait des conflits au travail et je les gère de manière constructive.

#### Attentif

Changer de sujet ne me dérange pas.  
 Je répète souvent les mots de l'autre pour m'assurer d'avoir compris.  
 J'observe le langage corporel des autres quand je parle.  
 Quand je suis mal compris, je m'en rends compte.  
 Je cherche à connaître les idées des autres en leur posant des questions pertinentes.  
 Je préfère écouter les autres plutôt que d'avoir à prendre la parole.  
 Je regarde les autres et modifie mon rythme ou mon langage – par exemple, pour m'assurer qu'ils comprennent ce que je dis.  
 Je peux facilement comprendre le point de vue d'un autre.  
 Je fais un brouillon par écrit avant de communiquer une information importante ou sensible.

#### Réfléchi

J'étudie la meilleure façon de présenter mes idées pour que les autres soient réceptifs.  
 Je préfère me concentrer sur les faits et les informations.  
 J'exprime mes points de vue et idées à l'aide de tableaux et schémas.  
 Je tiens à contrôler ma gestuelle et ma posture.  
 Je prends le temps de choisir les bons mots ou phrases.  
 J'aime recevoir des informations qui m'aident à trouver une solution.  
 J'ai du mal à gérer les gens dès qu'ils deviennent trop émotifs.  
 Si je ne comprends pas quelque chose, je préfère y revenir plus tard que de parler sans savoir.  
 Il m'est difficile d'exprimer par des mots mes sentiments et pensées.

#### Mixte

Un nombre similaire d'affirmations sélectionnées dans les quatre catégories.

Une fois que vous aurez lu toutes les affirmations, comptez le nombre de phrases que vous avez sélectionnées dans chaque section du tableau. Si une section domine, alors elle correspond à votre style naturel de communication et montre comment vous vous comportez dans la plupart de vos échanges.

S'il y a un nombre similaire de sélections dans chaque section, alors vous avez un style « mixte » – c'est-à-dire que vous utilisez plusieurs styles de communication, en passant de l'un à l'autre avec agilité pour atteindre votre objectif.

Une fois que vous avez identifié votre style de communication privilégié, posez-vous ces trois questions :

1. Votre manière de communiquer correspond-elle au style de communication de votre entreprise ?  
*Si la réponse est non, que pouvez-vous faire pour les rendre plus compatibles ?*
2. Est-ce le style de communication le plus efficace pour votre rôle/mission ? *Si la réponse est non, quel style correspond le mieux à votre rôle/mission ? Pouvez-vous apprendre à ajuster votre style de communication ?*
3. Vos compétences de communication actuelles sont-elles susceptibles de vous faire progresser dans votre carrière ? *Si la réponse est non, comment pouvez-vous les améliorer ?*

Armé des réponses à ces questions, vous serez en mesure de déterminer si vos compétences en communication actuelles correspondent à votre rôle/mission et à la culture de votre entreprise. Cela vous aidera à identifier les meilleurs moyens de combler les lacunes dans vos compétences en communication pour réagir au mieux dans les situations que vous rencontrez.

Plus vous serez capable d'adapter votre style à la situation et à l'environnement, plus votre communication sera efficace. C'est la qualité que les communicateurs « mixtes » démontrent dans tous leurs échanges.

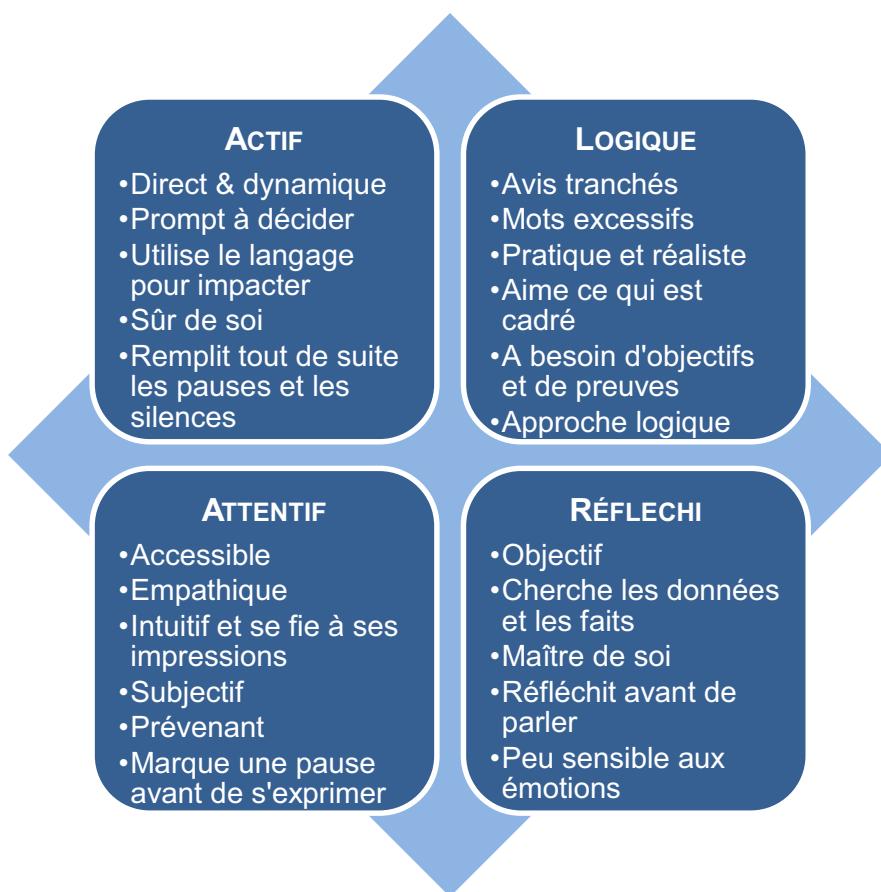


**Discover our eBooks on  
Time Management Skills  
and hundreds more**

**Download now**

**bookboon**

L'un des moyens les plus efficaces pour développer et renforcer vos compétences en communication consiste à rechercher volontairement des nouvelles occasions de tester votre capacité à vous adapter et à repousser les limites de votre style habituel. Plus vous communiquerez dans une grande variété de situations, plus vous aurez de facilité à gérer n'importe quel environnement de communication, indépendamment du contexte ou des circonstances.



Chaque style de communication a ses propres caractéristiques comme on le voit dans ce diagramme. Il est utile de les connaître pour deux raisons majeures. La première, c'est que ça vous permet de mieux comprendre comment les autres peuvent vous percevoir dans un échange. La deuxième, c'est que vous serez capable d'identifier ces caractéristiques chez ceux avec qui vous communiquez.

## 2.1 Caractéristiques des styles de communication

### Communicateurs « actifs »

Les communicateurs actifs semblent sûrs d'eux et directs dans les discussions, indépendamment de l'étendue de leurs connaissances sur le sujet. Ils vont rapidement se faire leur idée, synthétiser les arguments, et prendre une décision. Ils n'aiment pas être interrompus ou exclus et remplissent les vides.

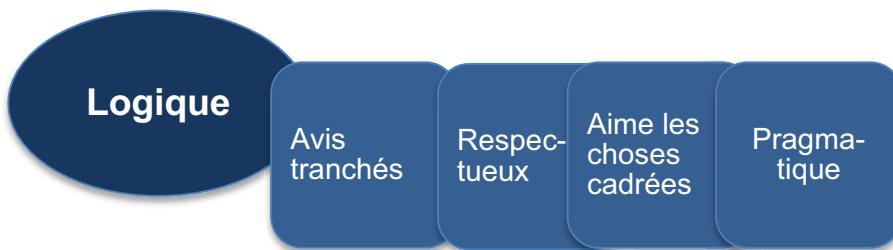
Les communicateurs actifs sont des personnes dont les mots et le langage corporel sont expressifs. Les mots qu'ils emploient dans la discussion vont avoir un impact fort et peuvent souvent contourner les règles de la bienséance.



Cela vous fait peut-être penser à certains membres de votre équipe qui agissent ainsi et vous avez déjà dû remarquer leur côté « grande gueule. » Leur capacité d'écoute est souvent éclipsée par leur enthousiasme à prendre la parole et à participer activement à la discussion.

### 2.1.1 Communicateurs « logiques »

Il y en a d'autres qui, comme les communicateurs actifs, expriment leurs opinions avec conviction, mais qui ont pourtant des caractéristiques très différentes. On reconnaît les communicateurs logiques à leurs manières respectueuses et à leur pragmatisme. On peut souvent identifier ces personnes par leur tendance à utiliser leurs expériences personnelles passées pour suggérer comment les problèmes actuels devraient être traités.



Les communicateurs logiques aiment que leurs communications suivent un déroulement logique, c'est-à-dire un programme minuté et approuvé, avec un objectif affiché. Ils préfèrent avoir à l'appui des preuves écrites et ont tendance à juger les gens sur la manière dont ils font effectivement ce qu'ils ont dit qu'ils feraient.

Vous entendrez aussi fréquemment les communicateurs logiques employer des tournures excessives.

#### **Par exemple:**

- Les utilisateurs font toujours...
- *Tu n'arriveras jamais à leur faire accepter...*

### 2.1.2 Communicateurs «attentifs»

Il y en a d'autres, au sein de votre équipe, qui se distinguent par le fait qu'ils essaient toujours d'empêcher les discussions conflictuelles ou par leur besoin d'impliquer chacun dans le débat. Ces personnes sont des communicateurs attentifs, des diplomates nés qui font preuve de tact et qui sont respectueux de leurs interlocuteurs et de leurs points de vue.

Leur style de communication les rend accessibles et empathiques. Ils favorisent souvent les discussions d'ordre général en début de réunion afin d'apprendre à mieux connaître chacun.



Comme on peut le deviner, ces personnes à l'écoute de leurs intuitions et en affinité avec les sentiments d'autrui agacent les communicateurs logiques et actifs. Mais il est utile d'avoir des communicateurs attentifs dans les discussions car ils vont étudier le problème avec attention avant d'exprimer leur opinion, ce qui souvent rééquilibre la discussion.

**Imagine your future**  
Invest today

Atos is pleased to offer you an exciting opportunity to invest in your management and leadership development.

**HARVARD**  
ManageMentor®

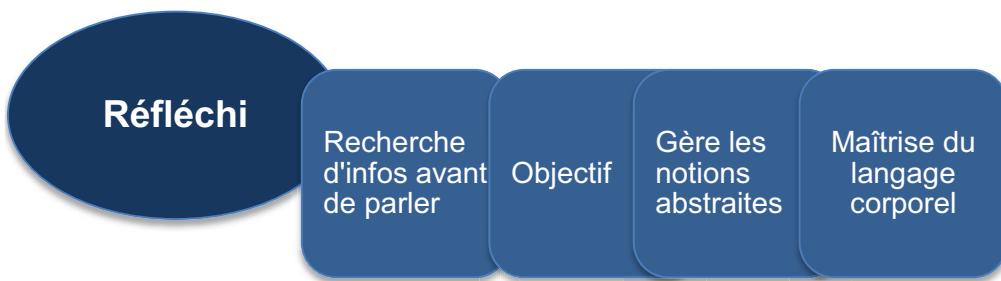
**Atos**

The advertisement features two women working together at a desk, looking at a laptop screen. The woman on the left has curly hair and is wearing a denim vest over a white shirt. The woman on the right has straight hair and is wearing a light blue jacket over a white shirt, with a pink bandana around her neck. The background is blurred, showing an office environment.

### 2.1.3 Communicateurs «réfléchis»

Le fait de penser avant de parler est une caractéristique que les attentifs partagent avec les communicateurs réfléchis.

Mais les similitudes entre eux s'arrêtent là. Les communicateurs réfléchis sont objectifs alors que les attentifs ont tendance à être subjectifs. Ceux qui ont un style de communication réfléchi cherchent des faits et des chiffres, et non des impressions ou sentiments, pour étayer leur propos. Sans preuves à l'appui, ces personnes sont réticentes à donner leur avis. Ils vont contrôler leur langage corporel tout au long de la discussion, qu'ils soient en train de parler ou d'écouter.



Vous pouvez facilement repérer les réfléchis dans votre équipe car ce sont des personnes qui adorent parler de concepts abstraits et de stratégies. Leurs communications sont plus efficaces dans un petit groupe que dans un grand.

### 2.1.4 Communicateurs mixtes

Ils se caractérisent par leur habileté à s'adapter au public auquel ils s'adressent. Ils peuvent être objectifs ou directs. Ils peuvent mener la discussion et encourager les autres à s'exprimer.

Ces personnes montrent du respect pour les autres et ont la capacité de bâtir à partir de conversations disparates une argumentation cohérente qui facilite la prise de décision. Ils sont autant à l'aise avec les faits qu'avec leurs intuitions et utilisent d'ailleurs les deux. Leur adaptabilité et leur talent à interpréter les situations et faire concorder les avis en font d'excellents communicants.



Cela dit, ce type de communicateur a tout de même un style préféré, aussi le meilleur moyen de les imiter est de regarder comment ils adaptent leur style de communication naturel à la situation. Ces observations vous aideront à comprendre la façon dont ils utilisent leur langage corporel, leur langage verbal et leur comportement pour changer de style de communication.

Comprendre comment les autres communiquent va vous aider à développer vos propres compétences en communication. Comme avec le langage corporel, être capable de se mettre «en miroir» du style de communication de son interlocuteur va créer un climat positif, propice à ce que l'échange se passe bien.

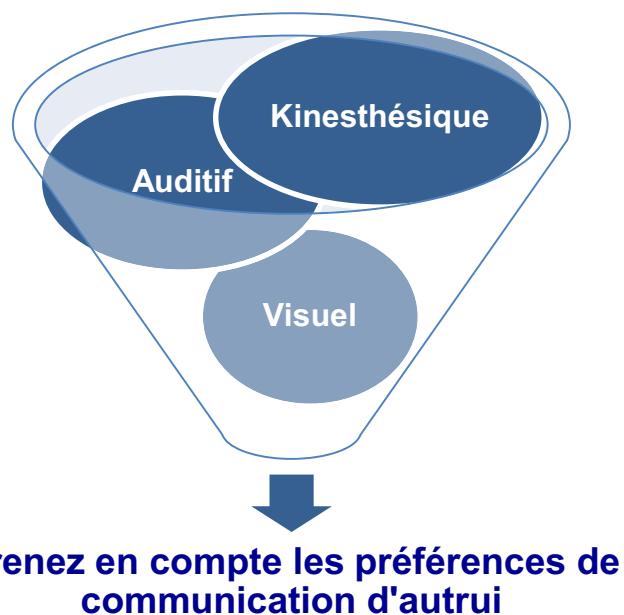
Cela ne veut pas dire qu'il faut communiquer uniquement dans son style. Mais en commençant l'échange dans un style et une manière similaires à ceux de l'autre partie prenante, vous créerez un environnement positif où chacun se sentira à l'aise. Ce qui rendra votre objectif plus facile à atteindre.

#### Points-clés

- *Le style de communication de chaque individu résulte d'une combinaison unique de ses compétences innées et de celles acquises par l'éducation et l'expérience.*
- *La plupart des gens ont un style (ou une combinaison de styles) préféré, qu'ils utilisent dans la majorité de leurs communications.*
- *Les communicateurs «actifs» apparaissent comme directs et sûrs d'eux dans les discussions.*
- *Les communicateurs «logiques» sont respectueux et pragmatiques. Ils tendent à prendre leurs décisions en fonction de leurs expériences passées.*
- *Les communicateurs «attentifs» font preuve de tact et sont respectueux de leurs interlocuteurs et de leurs points de vue.*
- *Les communicateurs «réfléchis» préfèrent les faits et chiffres aux impressions pour étayer leurs dires, et ils sont réticents à donner leur avis sans preuve à l'appui.*
- *Les communicateurs "mixtes" peuvent passer de l'un à l'autre des quatre styles décrits plus haut pour mener la discussion, encourager les autres à s'exprimer, et présenter une argumentation cohérente qui facilite la prise de décision.*

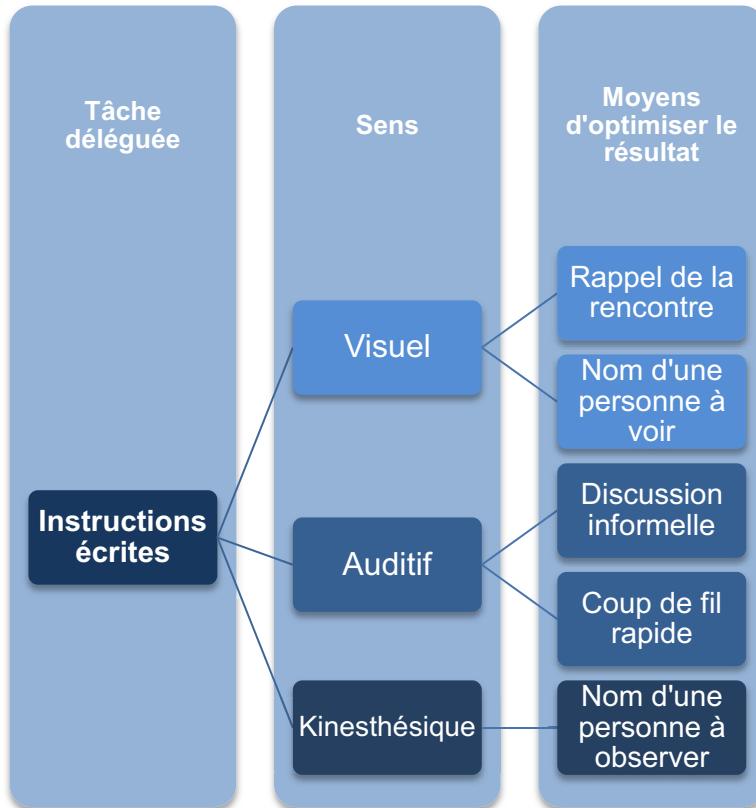
### 3 Préférences perceptives

Il faut aussi prendre en compte le fait que chaque individu a une préférence quant à la manière de recevoir l'information. C'est-à-dire qu'il peut être un communicant naturellement visuel, auditif ou kinesthésique. Cet aspect de la communication est notamment important quand vous délégez une tâche. Les gens qui sont visuels retiennent mieux l'information quand on leur montre ce qu'on veut obtenir. Les personnes auditives comprendront ce que vous attendez d'elles si vous le verbalisez. Enfin, les gens kinesthésiques préfèrent qu'on leur fasse une démonstration de ce que l'on souhaite.



Ces catégories peuvent également dépendre du type de tâche que vous demandez à quelqu'un de réaliser. Par exemple, si un collaborateur rencontre des difficultés à faire une chose, il peut être plus bénéfique d'utiliser un moyen différent de faire passer l'information que de fournir de nouvelles précisions en employant le même mode de communication.

Cela ne veut pas dire que vous devrez répéter vos consignes de trois manières différentes, mais qu'il peut être utile d'avoir recours à une deuxième forme de communication pour vous assurer que votre message est interprété correctement.



Vous pouvez par exemple dans un e-mail:

- Rappeler à la personne quand elle vous a vu (ou un autre) effectuer la tâche. Ou lui donner le nom de quelqu'un qui réalise la tâche – Visuel
- L'appeler pour passer en revue les consignes et lui donner la possibilité de poser des questions – Auditif
- Lui donner le nom de quelqu'un qu'il puisse suivre et observer – Kinesthésique

Quand vous avez besoin d'informer ou de donner du feedback à un membre de votre équipe, vous devez aussi prendre en compte cette dimension de la communication.

- *Les gens visuels – vont mettre en image ce qu'ils lisent, entendent ou ce qu'on leur dit.*
- *Les gens auditifs – vont utiliser votre ton, débit et autres signes para-verbaux pour en interpréter le sens. Ils ont du mal à retenir ce qu'ils lisent si ce n'est pas confirmé parce qu'ils entendent.*
- *Les gens kinesthésiques – se souviennent de ce qui a été fait plutôt que de ce qui a été dit. Ils aiment être en mouvement et au contact de l'autre quand ils communiquent.*

En communiquant sur le mode adapté aux préférences perceptives innées d'un individu, vous augmentez les chances que votre message soit reçu et interprété correctement. Vous pouvez collecter ces informations en observant vos collaborateurs effectuer leurs tâches et en notant ce qui leur réussit le mieux.

La clé d'une communication réussie quand on délègue un travail est de conserver le contrôle, tout en donnant à l'autre les bons outils et le soutien nécessaire pour réaliser la tâche. Votre rôle est de vous concentrer sur le résultat visé et de faire des remarques constructives quand les signaux indiquent un besoin de suivi plus étroit.

#### Points clés

- On peut être un communicant naturellement visuel, auditif ou kinesthésique.
- Avoir recours à une deuxième forme de communication permet de s'assurer que le message est interprété correctement.
- Les visuels mettent en image ce qu'ils lisent, entendent ou ce qu'on leur dit.
- Les auditifs ont du mal à retenir ce qu'ils lisent si ce n'est pas confirmé par ce qu'ils entendent.
- Les kinesthésiques se souviennent de ce qui a été fait plutôt que de ce qui a été dit.
- En communiquant sur le mode adapté aux préférences perceptives naturelles d'un individu, vous augmentez les chances que votre message soit reçu et interprété correctement.



**Discover our eBooks on  
Communication Skills  
and hundreds more**

**Download now**

**bookboon**

# 4 Attitudes de communication

Une communication efficace dépend de votre capacité à lire l'attitude de l'autre (individu ou groupe). C'est quelque chose que l'on repère en observant le comportement de l'autre, car il reflète ses émotions et sentiments à l'égard de la communication.

Les émotions que vous identifiez lors de la communication vous alerteront sur le besoin de modifier votre style de communication pour répondre à l'émotion témoignée. Ceci est important quand vous communiquez dans votre vie professionnelle comme privée.

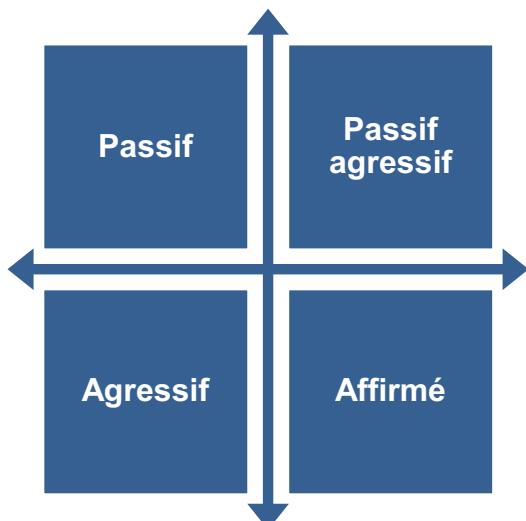
Être capable d'adapter votre style de communication va vous aider à atteindre votre objectif. Il existe quatre types d'attitudes de communication :

- Passive
- Passive agressive
- Agressive
- Affirmée

## Attitude passive

Il y a d'abord l'attitude de communication passive. C'est la posture de quelqu'un qui a tendance à rester silencieux et à accepter les avis et opinions des autres, même quand il n'est pas d'accord avec eux.

Vous reconnaîtrez peut-être dans cette attitude une personne de votre équipe ou service; vous avez pu penser qu'elle n'était pas intéressée par la discussion et ne lui avez donc pas demandé son point de vue. L'autre possibilité, c'est qu'il s'agisse d'un communicateur Réfléchi qui hésite à entrer dans la discussion car il manque d'informations pour soutenir ses idées. En vous entraînant aux techniques d'observation et d'écoute pour bien saisir ces nuances, vous serez capable d'améliorer considérablement l'efficacité de votre communication.



### Attitude passive agressive

La seconde attitude de communication est l'attitude passive agressive. Vous reconnaîtrez facilement ce type de personnalité lors de vos discussions car c'est quelqu'un qui utilise le langage corporel et le ton de voix pour prendre le contrôle de la situation ou des personnes présentes.

Discover our eBooks  
on **Leadership Skills**  
and hundreds more

Download now

**bookboon**

Par exemple, ils peuvent utiliser le sarcasme pour perturber subtilement le déroulement des échanges et manipuler la discussion afin d'imposer leur point de vue sans faire naître de confrontation. Quand vous voyez que cela arrive, il faut reprendre le contrôle de la conversation et créer un climat plus positif et efficace afin de réussir à atteindre votre objectif.

C'est aussi ce que peut faire un communicateur Actif pour imposer son propre rythme à la discussion. Un communicateur Attentif peut également agir de la sorte s'il sent qu'on oublie ou qu'on ignore les ressentis de certaines personnes.

### **Attitude agressive**

L'attitude de communication suivante est l'attitude agressive. Ce comportement, s'il n'est pas maîtrisé rapidement, est très perturbateur et destructeur. C'est l'attitude de quelqu'un qui adopte un style de communication à sens unique, car il n'écoute pas les autres et ne prend en compte que son seul point de vue dans l'échange.

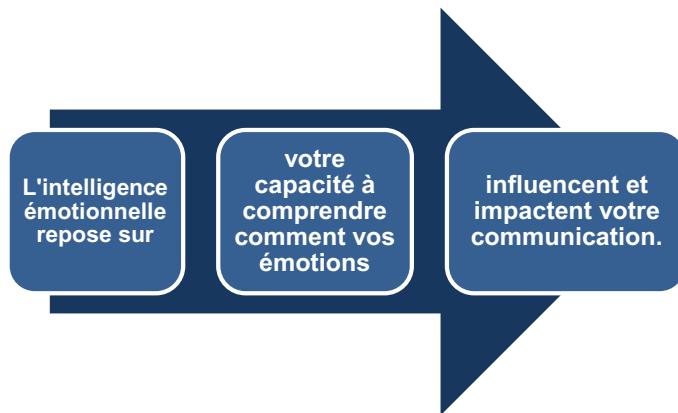
Vous serez capable de reconnaître ce type de personne, car c'est quelqu'un qui exprime ses opinions avec force. Il veut contrôler l'échange afin de parvenir à ses fins. Ces personnes ont souvent un langage corporel qui exprime le mépris ou la menace.

### **Attitude affirmée**

La quatrième attitude de communication, l'attitude affirmée, est celle à adopter dans l'échange pour communiquer avec succès. Cette attitude crée un environnement de communication honnête et ouvert où chacun se sent en confiance pour exprimer ses convictions et ses opinions.

Cette attitude encourage les gens à s'exprimer librement car ils savent qu'on écouterait et respecteraient leur point de vue, qu'on soit ou non d'accord avec eux.

Dans votre rôle de manager, c'est l'attitude qu'il faut afficher en permanence. Votre talent consistera à adapter votre discours durant l'échange afin d'atteindre efficacement votre objectif sans blesser personne.



Cela repose sur votre intelligence émotionnelle, que l'on peut définir comme votre capacité à identifier et gérer vos propres émotions et à comprendre celles d'autrui. Elle est décrite en détail dans l'eBook *L'intelligence émotionnelle* que vous pouvez télécharger gratuitement sur le site [www.free-management-ebooks.com](http://www.free-management-ebooks.com).

Votre aptitude à identifier et à répondre de manière appropriée aux émotions de l'autre se traduit par votre capacité à construire la relation et à être en empathie. Ceux qui possèdent d'excellentes compétences relationnelles et de l'intelligence émotionnelle sont souvent plus efficaces et productifs.

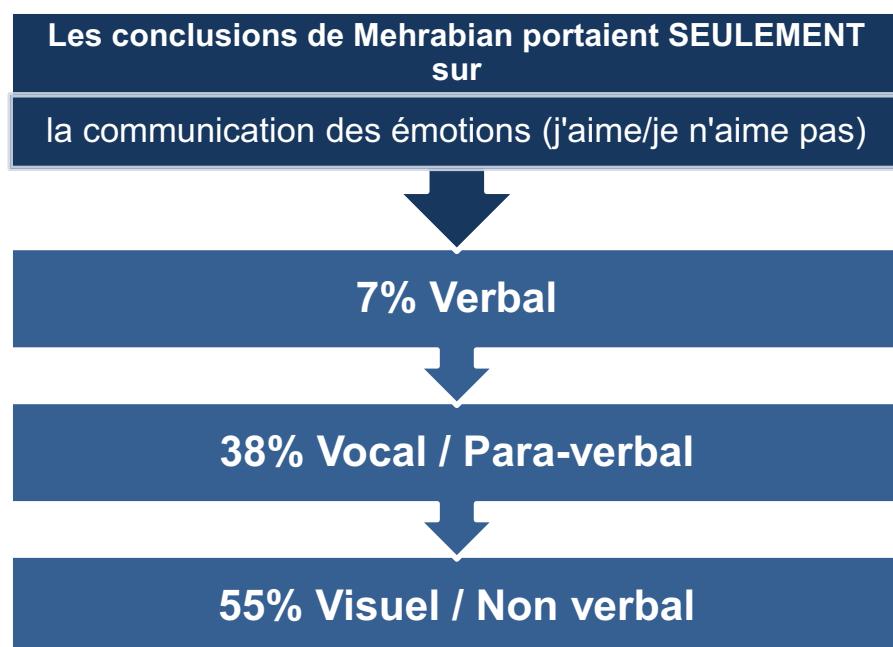
La première étape pour atteindre cet objectif consiste à comprendre clairement la façon dont vos propres émotions influencent et impactent l'efficacité de votre communication. Votre objectif est de veiller à ce que vos émotions modèlent vos communications au lieu de les détourner de leur but ou de les saboter.

#### Points-clés

- Une communication efficace dépend de votre capacité à lire l'attitude de l'autre (individu ou groupe).
- Il existe quatre types d'attitudes : passive, passive agressive, agressive et affirmée.
- L'attitude passive est celle de quelqu'un qui a tendance à rester silencieux et à accepter les avis et opinions des autres, même quand il n'est pas d'accord avec eux.
- L'attitude passive agressive est celle de quelqu'un qui utilise un panachage de langage corporel, signes para-verbaux et sarcasmes pour saper la sincérité de la communication.
- L'attitude agressive est celle de quelqu'un qui n'écoute pas les autres et ne prend en compte que son seul point de vue dans l'échange.
- L'attitude affirmée est celle de quelqu'un qui fait preuve d'honnêteté et d'ouverture dans sa communication, et qui permet aux autres d'exprimer leurs opinions.
- Vos propres émotions et votre conscience des émotions de l'autre doivent modeler votre communication et non la détourner de son but ou la saboter.

# 5 Recherche en communication

Il y a une véritable industrie des méthodes de communication visant à aider chacun à devenir un meilleur communicant. Malheureusement, certains ouvrages sur le sujet sont en partie erronés. Par exemple, de nombreux auteurs ont mal interprété et mal cité les résultats des recherches d'Albert Mehrabian, père de la « règle des 7 %-38 %-55 %» ou « règle des 3V »



L'étude de Mehrabian, menée en 1967, consistait à estimer l'importance relative des signes verbaux et non verbaux quand on exprime des sentiments et des attitudes, sans le généraliser à toutes les communications dans le contexte quotidien et professionnel. Pourtant, elle a été reprise et citée comme s'appliquant à toute forme de communication, et a laissé croire que plus de 80% de la communication passerait par le non verbal.

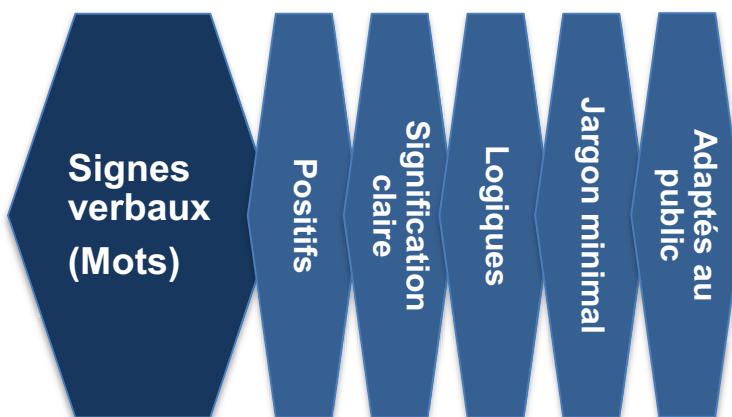
Cette interprétation fausse des résultats de Mehrabian a été affirmée tant de fois qu'il est devenu communément admis que la communication non verbale est plus importante que les mots qu'on emploie pour communiquer un message. Or c'est tout simplement faux en ce qui concerne la majorité des communications qui ont lieu en entreprise.

La capacité à expliquer et à faire passer des idées, instructions et messages complexes est primordiale pour un manager. Utiliser ces trois langages – verbal, para-verbal et non verbal – pour vous assurer que votre message est compris et reçu de manière positive est un aspect essentiel de votre savoir-communicer.

## 5.1 Signes verbaux

Il ne faut pas sous-estimer l'impact des mots dits ou écrits. La façon de formuler votre message et les mots utilisés peuvent modifier totalement le sens de votre message.

Dans votre rôle de manager, vous avez besoin d'exprimer clairement vos besoins, approches, idées et stratégies afin que tous vos publics les comprennent. Dans la majorité des cas, vous voudrez utiliser un langage positif, énoncer ce que vous voulez ou ce qui peut être réalisé plutôt que leur dire ce que vous ne voulez pas ou ce qu'on ne peut pas faire.



A smartphone is shown displaying a grid of four book covers from the bookboon platform. The books are:

- Daily Planning** (Cover shows a red triangle on a calendar)
- The 25-Hour Day** (Cover shows a clock face)
- Sleep: a time management strategy** (Cover shows a colorful alarm clock graphic)
- Effective Discipline** (Cover shows a hand holding a pen over a document)

**Discover our eBooks on Time Management Skills and hundreds more**

**Download now**

**bookboon**

Il est important de vous assurer, quand vous choisissez vos mots, que votre choix correspond au degré d'autorité et de respect qu'exige votre communication. Il est essentiel que vos mots véhiculent un sens identique pour tout le monde, indépendamment du niveau d'expertise de chacun.

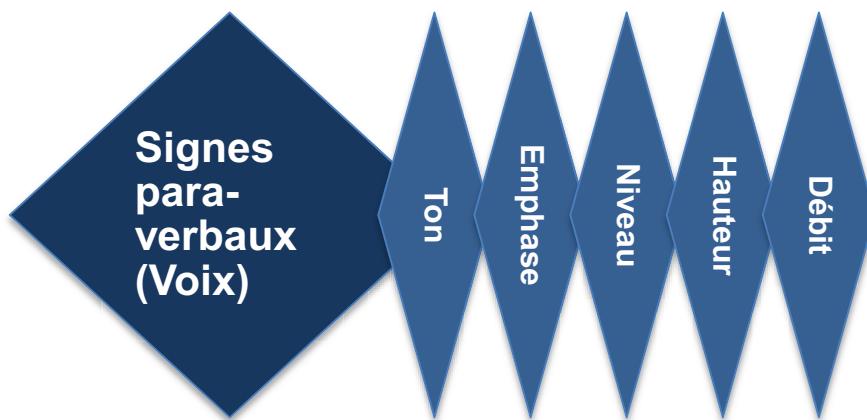
Méfiez-vous du jargon et du contexte de communication dans lequel vous utilisez des mots techniques ou savants. Vos mots doivent aussi présenter une description logique des actions à mettre en place pour atteindre votre objectif ou accomplir votre mission.

L'importance des mots employés est décuplée quand vous communiquez par écrit. C'est parce que votre destinataire (lecteur ou public) n'a que vos mots sous les yeux pour en valider le sens et comprendre l'action demandée. Vérifiez l'orthographe et la grammaire ; c'est essentiel dans ce type de communication.

## 5.2 Signes para-verbaux

Le second niveau de signes que vous envoyez à vos interlocuteurs appartient au registre de la communication para-verbale ou vocale. C'est un aspect important car souvent, sans en avoir conscience, vous allez transmettre du sens par la façon dont vous prononcez vos paroles.

Ces signes comprennent des éléments tels que le ton employé pour parler. Est-ce que votre voix sonne comme si vous imploriez vos équipes d'accomplir leur travail ? Ou est-ce qu'elle apparaît comme une demande autoritaire légitime d'information sur l'avancement d'un travail en cours ?



La hauteur et le volume de votre voix transmettent eux aussi du sens à votre auditoire. Pour que votre message soit efficace, ils doivent correspondre à ce que disent vos mots. Si vous avez une voix naturellement faible ou douce, vous devrez travailler votre technique de prise de parole afin que votre voix véhicule le ton autoritaire approprié à la situation.

C'est ce registre de signes qui va donner le sens exact de votre message ou vous aider à le modifier pour l'adapter à votre public ou à la situation. Ils indiquent aussi votre état d'esprit et votre émotion par rapport au message communiqué. Quand vous avez des convictions fortes sur une question, vous remarquerez que votre voix monte, mais le ton et la hauteur de votre voix peuvent ne pas refléter la bonne attitude adaptée à votre communication.

Crier sur quelqu'un parce qu'il ne fait pas ce que vous voulez n'est pas le bon moyen pour le faire changer de comportement. Il a sans doute besoin que vous lui donnez de nouvelles instructions ou informations pour revoir et modifier sa façon de faire le travail demandé. Vous devrez peut-être vérifier que sa compréhension du résultat attendu correspond effectivement à ce que vous lui demandez.

Quand vous communiquez, votre émotion dominante est aisément perceptible dans votre débit de parole. Les nerveux et les anxieux ont tendance à parler plus vite, donnant souvent l'impression d'un manque d'assurance ou d'expérience. La capacité à contrôler ses émotions quand on s'exprime est la marque d'un communicateur efficace. Votre aptitude à le faire est liée à votre niveau d'intelligence émotionnelle.

Être en mesure d'influencer les signes para-verbaux quand vous communiquez est une compétence déterminante pour assurer l'efficacité de votre communication. On doit étudier ce domaine de près quand on veut développer ses compétences en communication.

The advertisement features two women in a professional setting, one wearing a denim jacket and the other a blue blazer with a pink scarf, looking at a laptop screen together. The text on the left reads "Imagine your future Invest today" and "Atos is pleased to offer you an exciting opportunity to invest in your management and leadership development." A red circle contains the "HARVARD ManageMentor" logo. The word "Atos" is prominently displayed in large white letters across the bottom right of the image.

**Imagine your future**  
Invest today

Atos is pleased to offer you an exciting opportunity to invest in your management and leadership development.

**HARVARD**  
ManageMentor

**Atos**



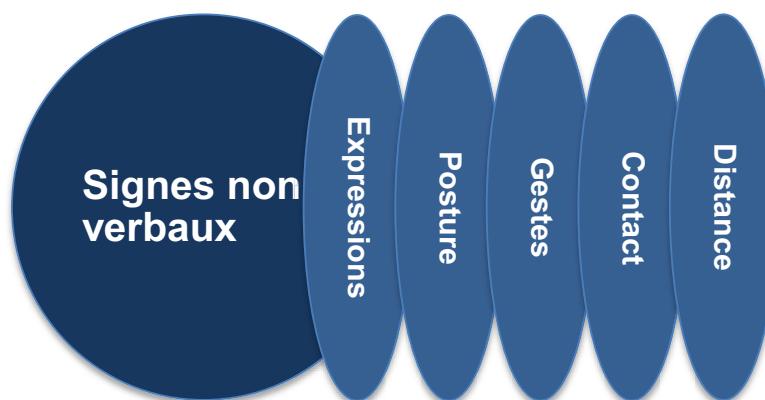
Dans une communication écrite, les signes para-verbaux se lisent dans votre usage de la ponctuation, de la grammaire, de l'orthographe et de la structure de vos phrases. Vos capacités para-verbales doivent refléter votre niveau de pouvoir. Des phrases mal structurées ou des fautes d'orthographe peuvent être aussi préjudiciables à la communication de votre message que les cris ou l'usage excessif de jargon.

L'utilisation de signes comme les puces, majuscules, gras, etc. dans la mise en forme de votre document vous permet de mettre en avant les points-clés. Présenter votre argumentation en suivant un plan logique est également une composante importante d'une bonne communication écrite.

### 5.3 Signes non verbaux

Cet ensemble de signes, qui fait essentiellement référence au langage du corps, joue un rôle essentiel dans l'efficacité de votre communication, mais il ne doit pas focaliser tous vos efforts. Chacune des trois catégories de signes a un rôle à jouer dans le développement d'une communication efficace, et la part assignée à chacune variera en fonction du contexte de chaque échange.

Les signes non verbaux, ou langage corporel, fournissent à votre public des indices qu'il utilisera pour identifier votre attitude et votre ressenti par rapport à la communication. Ces signes comprennent entre autres votre posture, vos expressions faciales et vos gestes.



Il est bien connu que les expressions faciales révèlent l'émotion primaire (vraie) dans une situation donnée. Vos yeux et vos lèvres vont refléter vos sentiments par rapport à l'échange. Les différentes cultures se concentrent sur des aspects différents du visage quand il s'agit d'évaluer la réaction émotionnelle de leurs interlocuteurs.

Ces différences culturelles sont également perceptibles dans les gestes et le type de contact privilégié dans l'échange. Les peuples du sud de la Méditerranée, par exemple, sont connus pour avoir des gestes des mains et des bras plus expressifs que dans beaucoup d'autres cultures.

Ils sont aussi très tactiles quand ils communiquent et peuvent vous percevoir comme étant moins accessible ou plus autoritaire dans vos communications si vous évitez tout contact physique. Si vous ne faites pas écho au comportement culturel de votre interlocuteur, l'emphase ou l'empathie que vous voulez exprimer peut être mal interprétée.

Quand vous communiquez, soyez conscient de la posture que vous adoptez. En effet, elle informe les autres personnes impliquées dans l'échange de votre degré d'attention et d'intérêt pour ce qui est dit.

En général, une posture ouverte indique que vous soutenez ce qui est dit plus qu'une posture fermée. Mais si votre posture est trop relâchée et que vous regardez peu les gens, vous pouvez avoir l'air de vous désintéresser du sujet.



**Discover our eBooks on  
Communication Skills  
and hundreds more**

**Download now**

**bookboon**

Sur le plan de la posture, la distance entre vous et votre interlocuteur est également un élément communiquant. Est-il à l'aise durant l'échange avec votre proximité ou distance ? L'espace personnel dont chaque individu a besoin est spécifique à sa personnalité et à sa culture.

Vous devez être prompt à repérer de tels signes ; si vous êtes trop proche de votre interlocuteur, alors éloignez-vous discrètement jusqu'à ce qu'il soit plus à l'aise.

Si vous observez une conversation, vous devrez également être capable de déterminer le degré de proximité ou d'intimité qui existe entre les deux personnes à partir de la distance qui les sépare ou les rapproche. Pour avoir une communication efficace, vous devez être sensible à ces signes non verbaux inconscients et involontaires et réagir en conséquence afin d'atteindre votre objectif.

Plus vous aurez d'expériences de communication en situations variées – au bureau, à la maison, officielles, informelles, avec des amis, etc. – plus votre stock de signes de communication sera riche. Il est important de se rappeler que beaucoup de signes non verbaux, les vôtres comme ceux des autres, sont intuitifs et involontaires, et de ce fait difficiles à contrôler.

## Une communication réussie

exige que votre message verbal

soit corroboré par

les signes para-verbaux et non verbaux  
que vous envoyez.

Plus vous serez capable de contrôler vos propres émotions, plus vous communiquerez efficacement et serez conscient des signes non verbaux que vous envoyez et de la façon dont ils pourraient être interprétés. C'est en observant activement les personnes avec qui vous communiquez que vous développerez votre capacité à choisir des mots en adéquation parfaite avec les signes para-verbaux et non verbaux que vous émettez.

S'il est important d'avoir conscience des signes non verbaux que les gens laissent échapper durant l'échange, utiliser et développer votre intelligence émotionnelle sera bien plus bénéfique que d'essayer à tout prix de décoder le langage corporel de vos interlocuteurs.

**Points-clés**

- *Une des théories les plus citées issues de la recherche en communication – la « règle du 7%-38%-55% » d'Albert Mehrabian – ne s'applique pas à la communication sur le lieu de travail.*
- *Ce qui est le plus important quand vous communiquez en milieu professionnel, ce sont les mots que vous utilisez.*
- *Vous devez vous assurer que votre message est confirmé par les signes para-verbaux et non verbaux que vous émettez.*



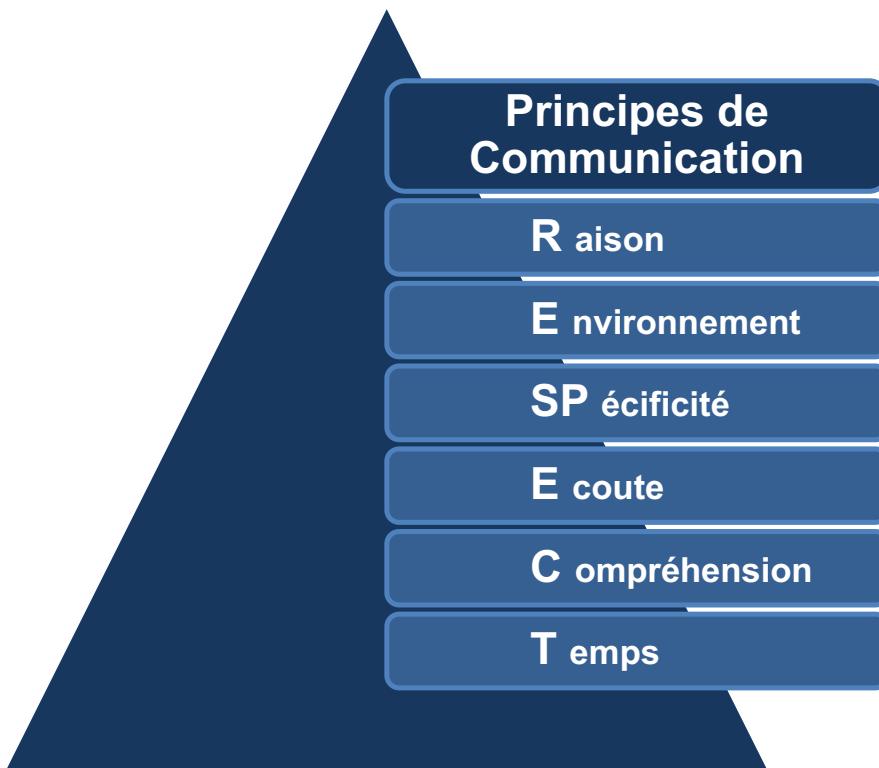
**Discover our eBooks  
on Leadership Skills  
and hundreds more**

**Download now**

**bookboon**

# 6 Utilisation du référentiel RESPECT

Cet outil va vous aider à améliorer vos compétences en communication et à devenir un communicateur efficace en toute situation. Les six principes du référentiel RESPECT sont :



## 6.1 Raison

Toute communication doit être motivée par une raison et les échanges les plus efficaces auront un seul but ou objectif, correspondant à ce que l'instigateur cherche à atteindre comme résultat de la communication. Plus vous aurez réfléchi à la raison d'être de cette discussion ou processus de communication, plus votre but sera objectif et précis.

Les communications les plus efficaces ont un objectif unique, qui garantit la clarté et facilite la compréhension. Une conversation, discussion ou réunion peut donner lieu à de nombreux échanges, mais se concentrer sur un seul objet favorise son succès.

Une fois que vous avez déterminé la raison pour laquelle vous souhaitez ou avez besoin de communiquer, vous pouvez structurer le format de votre message en fonction des autres principes de ce référentiel.

## 6.2 Environnement

Dans votre rôle de manager, vous allez vous retrouver à devoir communiquer dans un grand nombre de situations très variées – par exemple avec votre équipe, des collaborateurs, la direction, des responsables, des fournisseurs, etc. Pour que votre communication soit efficace, il est essentiel que vous définissiez la nature de chaque situation et que vous adaptriez votre message à ce que vous voyez.

Est-ce que l'environnement est positif ou négatif? Les personnes réagissent-elles à des événements ou sont-elles forces de proposition? Est-ce qu'il y a un conflit, de l'agressivité, des dissensions ou de l'indifférence? La liste des questions possibles est infinie, mais en posant quelques questions simples, vous recueillerez les informations nécessaires pour communiquer efficacement. Cette préparation vous permettra d'opter pour le style de communication qui servira le mieux votre objectif et votre approche, et anticiper les objections ou problèmes potentiels.

## 6.3 SPécificité

Après avoir défini la raison de votre communication et cerné le type d'environnement dans lequel elle va se dérouler, vous devez spécifier précisément ce que vous attendez de l'autre. Assurez-vous de disposer d'informations, d'expériences ou des données qui viendront garantir la clarté de votre message et des échanges.

**Discover our eBooks on  
Time Management Skills  
and hundreds more**

**Download now**

**bookboon**

Dans certains contextes, il vous faudra scinder l'information utile en plusieurs sous-ensembles plus spécifiques. Par exemple, si vous devez rendre compte de l'avancée d'un projet ou présenter un résultat, vous devrez adapter votre message en fonction des différents publics :

- Les dirigeants veulent qu'on leur parle des aspects financiers et commerciaux
- Les utilisateurs veulent savoir quelles sont les nouveautés
- Les membres de l'équipe projet veulent ou ont besoin de savoir comment chaque phase du processus avance par rapport au plan initial
- Les parties prenantes veulent savoir si ça va répondre aux besoins opérationnels de l'entreprise

Il faut que votre message soit spécifique, mais aussi que vous sachiez avec précision qui a besoin d'être informé. Il arrive fréquemment que l'on néglige cet aspect de la communication et cela peut devenir problématique si on envoie des messages inappropriés à la mauvaise cible – ce qui a pour effet d'entraîner des interruptions et détours inutiles.

Si vous sélectionnez *uniquement* ceux qui ont un *besoin réel* de connaître le contenu du message, votre communication sera plus efficace. Les moyens actuels que sont les e-mails et les textos rendent trop faciles les erreurs d'aiguillage des messages ; on peut mettre en copie des personnes qui n'ont pas besoin de l'être. Montrez l'exemple en étant spécifique et vous favoriserez un meilleur usage de la communication dans votre entreprise.

#### 6.4 Ecoute

Pour arriver à comprendre vraiment les autres, il faut commencer par écouter activement ce qui est dit et observer les comportements des personnes impliquées dans la communication. Assurez-vous aussi que votre communication verbale et non verbale véhicule bien le message que vous souhaitez délivrer.

N'oubliez pas d'utiliser vos dons d'observation durant l'échange afin d'évaluer l'attitude et la réceptivité de votre public. Assurez-vous que vous êtes totalement concentré sur ce qui est dit et donnez du feedback sur votre propre compréhension de ce qu'on vous dit.

En agissant ainsi, vous éviterez les malentendus inutiles et la confusion qui résultent souvent d'un manque d'écoute attentive. Prenez le temps d'écouter vos interlocuteurs.

#### 6.5 Compréhension

Quel que soit le mode de communication que vous utilisez, un point essentiel de son bon déroulement consiste à veiller en permanence à ce que le destinataire comprenne bien le message que vous voulez lui délivrer. Il est essentiel de vous assurer que l'action individuelle ou collective qui en résultera est ce que vous souhaitez et attendez afin d'atteindre votre objectif de communication.

Vous ne pouvez pas vous permettre de faire des suppositions: vous avez besoin d'avoir confirmation que le destinataire a la même compréhension que vous de la situation et du plan d'action à mettre en œuvre. N'oubliez jamais que la compréhension marche dans les deux sens. Non seulement vous devez savoir que les autres parties impliquées dans le processus de communication vous comprennent, mais vous avez aussi besoin de leur confirmer que vous comprenez ce qu'ils vous disent.

## 6.6 Temps

La dernière composante du référentiel RESPECT concerne le temps alloué à la préparation et à la conduite de la communication à proprement parler. Les échanges n'auront pas toujours lieu dans des contextes où vous disposerez du temps souhaité.

Il vous arrivera fréquemment de trouver que le temps imparti à la préparation est trop court et vous devrez ajuster votre préparation pour qu'elle rentre dans un timing serré. Quel que soit le temps dont vous disposez, assurez-vous de l'utiliser efficacement en suivant les principes de ce référentiel. Mieux vous serez préparé, plus votre communication sera efficace et productive.

### Points-clés

- *Le référentiel RESPECT peut vous aider à améliorer vos compétences en communication.*
- *RESPECT est l'acronyme de Raison, Environnement, SPécificité, Ecoute, Compréhension, Temps.*

The advertisement features two women in professional attire, one wearing a denim jacket and the other a blue blazer and pink scarf, looking at a laptop screen together. The background is blurred office environment.

**Imagine your future**  
Invest today

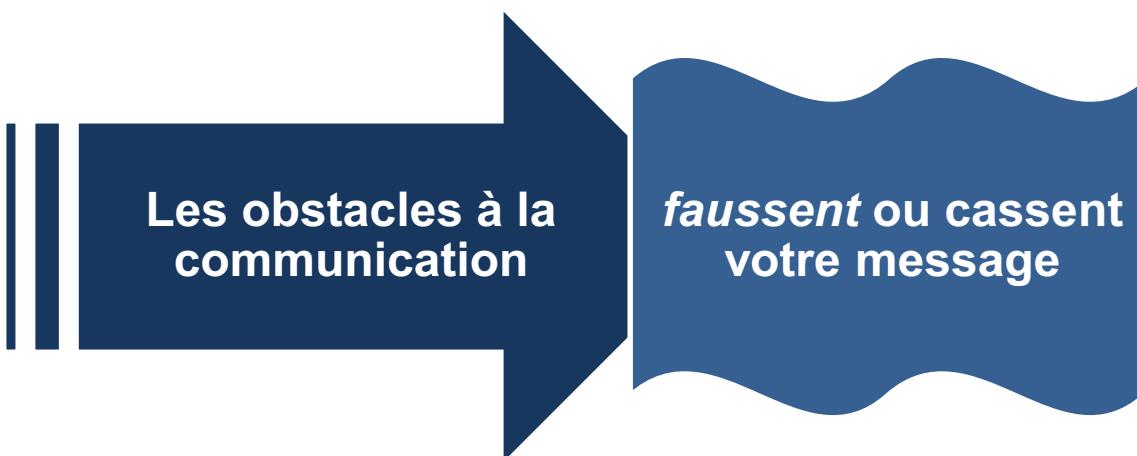
Atos is pleased to offer you an exciting opportunity to invest in your management and leadership development.

**HARVARD**  
ManageMentor

**Atos**

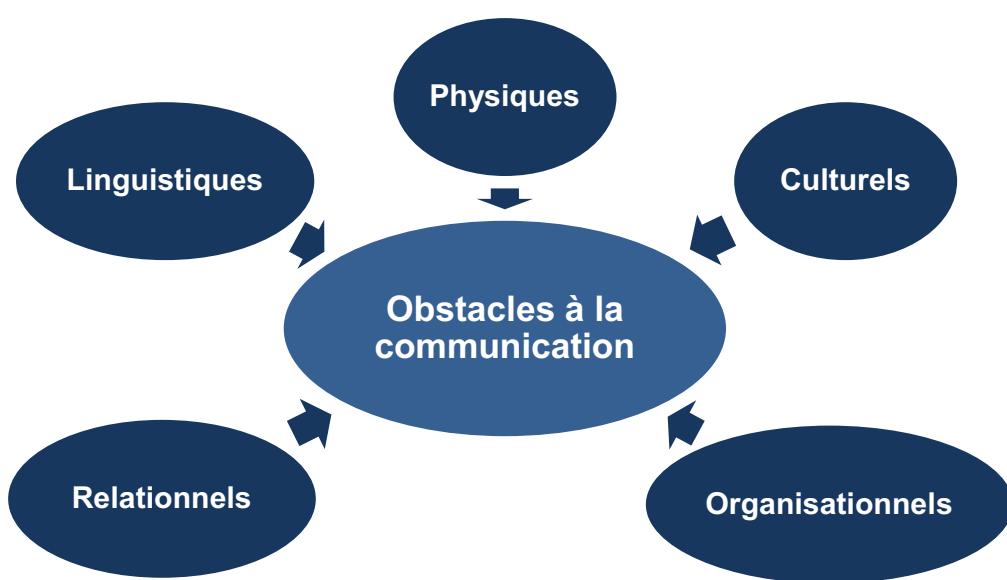
# 7 Obstacles à la communication

On rencontre des problèmes de communication quand la manière dont on s'exprime n'est pas totalement comprise ni appréciée par les personnes avec qui on cherche à entrer en communication. Certains aspects sont sous notre contrôle, d'autres non, et être averti des obstacles possibles joue un rôle dans la réussite de la communication.



La communication se fait souvent dans un environnement complexe et incertain ; comprendre comment limiter les difficultés aura un impact direct sur l'efficacité de votre communication. Les gens réputés être de bons communicants ont la capacité à modifier leur style de communication afin de contourner ou lever les freins à la compréhension et maximiser ainsi l'impact de leur message.

Il existe plusieurs obstacles à la communication que l'on peut classer ainsi :



## 7.1 Organisationnel

Chacune des organisations avec lesquelles votre rôle vous met en relation a sa propre philosophie et définition des comportements jugés acceptables. Pour communiquer avec succès, vous devez comprendre le credo et les valeurs de votre propre organisation.

Vous pourrez identifier à l'équipe de direction le type de comportement jugé recevable par votre organisation. Vous aurez aussi la possibilité, en montrant l'exemple, d'influencer le comportement et les croyances des collaborateurs qui sont sous votre autorité ou qui interagissent avec vous.

Ces comportements vont déterminer le type d'environnement dans lequel vos communications organisationnelles auront lieu. Est-ce qu'il règne un climat d'ouverture et de confiance, ou au contraire, de méfiance et de critique? Quel que soit le climat dans lequel vous travaillez au quotidien, vous devrez adapter votre style de communication et vos signaux à l'environnement.

Souvent au sein des organisations, la confusion et les obstacles à la communication résultent d'une mauvaise définition du rôle de chacun au sein de l'entreprise et des relations et interactions professionnelles attendues. Combien de fois vous est-il arrivé de réaliser que plusieurs personnes croyaient que la responsabilité de leur tâche incombait à quelqu'un d'autre? Au lieu de prendre la peine de s'assurer que quelqu'un l'effectue vraiment, certains préfèrent balayer une tâche d'un revers de la main en se disant qu'un d'autre va s'en charger! Cela ne présage rien de bon pour la réussite du projet.

Bien des problèmes de communication au sein des organisations peuvent être attribués à un manque de compétence opérationnelle. Cela peut être dû à l'absence de procédures visant à définir et structurer la communication. Ou résulter d'un manque de compréhension ou de connaissance des autres actions menées au sein de l'organisation ou chez des partenaires extérieurs.

Sans ce niveau d'appréciation et de compréhension, des demandes irréalistes peuvent être rejetées sur d'autres. On peut éviter la confusion et les mauvaises interprétations en prenant le temps de s'intéresser aux autres départements et entités externes et en écoutant leurs réactions face à votre communication.

Des obstacles organisationnels peuvent aussi apparaître si vous utilisez un outil de communication inapproprié pour transmettre votre message. Est-ce que l'envoi d'un e-mail ou d'une note est la bonne manière d'informer quelqu'un d'une perturbation majeure dans le service qui va avoir de graves conséquences financières si elle n'est pas traitée immédiatement? Non. Un appel personnel ou aller voir directement un membre de la direction reflètera le degré d'urgence approprié et l'importance d'un tel message.

Choisir le bon outil de communication pour envoyer son message est un élément essentiel de la palette du bon communicant. On acquiert essentiellement cette compétence par l'expérience et en observant comment le haut management et les personnes d'organisations externes communiquent leurs messages.

Dans certains cas, il sera judicieux d'utiliser plusieurs outils. Par exemple, dans la situation décrite plus haut, vous pouvez d'abord discuter avec la personne en face à face, puis attester de votre discussion par un e-mail, en ne mettant en copie que ceux qui ont besoin d'être tenus au courant de la situation.

## 7.2 Physique

Il s'agit ici des caractéristiques physiques de l'environnement où la communication a lieu. Par exemple, la disposition de la salle et le degré d'intimité possible.

Beaucoup de gens travaillent dans un open space. Si cela facilite le travail d'équipe et les discussions entre collaborateurs, on peut mettre plus de temps à accomplir certaines tâches en solo, par manque de concentration. Quand on réfléchit à des idées ou à des stratégies, par exemple, on peut avoir besoin d'un environnement plus calme et plus privé, où l'on sera peu ou pas dérangé.

Une entreprise est une ruche où de nombreuses tâches sont effectuées, et le management doit mettre à disposition des environnements de travail adaptés aux différentes tâches afin que les collaborateurs puissent travailler et communiquer efficacement. Par exemple, disposer de bureaux fermés en plus de l'open space et autoriser les gens à travailler chez eux offre un choix d'environnements différents permettant d'être plus productif.

Discover our eBooks on  
Communication Skills  
and hundreds more

Download now

bookboon

### 6.3 Culturel

Les entreprises internationales qui opèrent sur le marché mondial doivent prêter une attention particulière aux messages qu'elles émettent et aux interprétations que pourraient en faire les ressortissants étrangers qui travaillent pour elles dans les différents pays. C'est encore plus important si votre message doit être traduit en d'autres langues.

Par exemple, l'espagnol est beaucoup plus formel dans une communication écrite qu'il ne l'est à l'oral. L'espagnol conversationnel est plus familier et direct, car il est accompagné de gestes et de contacts visuels. Ainsi, quand vous faites une communication organisationnelle, entourez-vous d'un collaborateur natif du pays pour qu'il traduise votre message afin d'être sûr qu'il communique bien ce que vous voulez dire.

Quand on se penche sur le sujet des différences culturelles, il est important d'éviter les stéréotypes. Un stéréotype est une image ou idée largement répandue, mais figée et simplifiée à l'extrême qu'on se fait d'un certain type d'individus ou de choses. Toutefois, certains stéréotypes sont justifiés par des comportements observables. Par exemple, de nombreux Britanniques font usage de litotes dans leur langage, et quand ils prétendent qu'une chose n'est « pas mal », ils pensent en fait qu'elle est bien, voire très bien. Ce type de différence culturelle peut troubler les personnes qui parlent leur langue, mais qui ne sont pas habituées au maniement de la litote.

Certaines cultures ont aussi une interprétation différente de la notion d'urgence et du volume de travail considéré comme stressant. Cela peut s'expliquer par les horaires de travail différents dans certains pays, et par le fait que les procédures s'étalent sur différents fuseaux horaires. Prenez cela en compte lorsque vous communiquez un message à l'international.

Votre message doit indiquer clairement votre définition de termes comme « après-midi », et il faut vérifier que la date à laquelle vous demandez que le travail soit fini est précisée dans le fuseau horaire du destinataire. Par exemple, vendredi 20 n'aura pas lieu le même jour si vous êtes basé à Londres ou à Hong Kong.

## 6.4 Linguistique

Avec l'explosion du langage de spécialistes et du jargon en milieu professionnel, s'assurer que les termes que vous employez seront interprétés dans le sens voulu devient un élément essentiel dans la communication.

### I.P.C. peut signifier

- Indicateur de Performance de Coûts
- Indice des Prix à la Consommation
- Ingénieur des Ponts et Chaussées

### C.S.A. peut signifier

- Conseil Supérieur de l'Audiovisuel
- Cercle de Sociologie et d'Anthropologie
- Canadian Space Agency

C'est notamment important quand on communique sur plusieurs secteurs et marchés car chacun d'eux peut avoir ses propres expressions et acronymes, comme on le voit ci-dessus.

Dans vos communications, vous ne devez jamais supposer que le sens est le même pour tous vos interlocuteurs. Il faut pratiquer une écoute active et observer votre public pour vous assurer que votre message est reçu cinq sur cinq.

## 6.5 Relationnel

Certains obstacles à la communication résultent des différences de compétences relationnelles qui existent chez les individus. Le niveau d'estime de soi et de confiance en soi de chacun sera rendu visible par les signes de communication envoyés aux autres. Ce sera aussi reflété par l'attitude adoptée durant l'échange.

Si le communicant adopte une attitude agressive en pensant faire montre d'assurance, cela peut être interprété comme de l'arrogance. Les signes non verbaux peuvent être vus comme une tentative de masquer un manque de connaissance du sujet. L'attitude agressive peut aussi montrer à quel point il est stressé actuellement par sa fonction ou son agenda et qu'il n'aura pas le temps de répondre aux demandes qui pourraient le retarder.

Pour être un communicateur efficace, vous devez aussi avoir conscience de vos propres préjugés, qui peuvent influencer vos réponses lors de l'échange. Il peut s'agir d'a priori fondés uniquement sur vos expériences personnelles ou votre formation. Si vous n'avez pas un esprit ouvert, capable d'écouter attentivement ce qui est dit et d'en évaluer avec objectivité la pertinence, vos biais cognitifs vont persister et ils peuvent devenir un obstacle au processus de communication.

Développer votre aptitude à vous remettre en question, à analyser et à écouter est essentiel si vous voulez communiquer avec succès, et cela aura un impact direct sur votre évolution professionnelle.

**Points clés**

- *Les obstacles à la communication sont d'ordre organisationnel, physique, culturel, linguistique et relationnel.*
- *Les obstacles organisationnels peuvent être directement attribués à un manque de compétence opérationnelle.*
- *Les obstacles physiques comprennent la distance, l'agencement des lieux, et l'absence d'endroits calmes.*
- *Les barrières culturelles naissent des différences d'interprétations du sens de mots en fonction des cultures, même si tout le monde parle la même langue.*
- *Les freins linguistiques sont essentiellement le jargon et les acronymes qui peuvent désigner des choses différentes selon les publics.*
- *Les obstacles relationnels réfèrent aux nombreux signes non verbaux qui peuvent aisément être mal interprétés.*



**Discover our eBooks  
on Leadership Skills  
and hundreds more**

**Download now**

**bookboon**

# 8 Résumé

Posséder de solides compétences en communication est un atout essentiel à votre évolution de carrière.  
Quand vous savez communiquer :

- Vous êtes capable de créer une relation de confiance
- Vous apparaîsez comme quelqu'un d'organisé et d'efficace
- Vous semblez bien informé
- Vous fixez des attentes réalistes et précises
- Vous évitez les malentendus
- Vous savez donner des instructions ou des explications claires
- Vous agissez avec assurance
- Les autres vous font confiance et vous respectent

La communication est un processus dans les deux sens et elle ne fonctionne que si les parties impliquées ont la même compréhension du message communiqué.

Le style de communication de chaque individu résulte d'une combinaison unique de ses compétences innées et de celles acquises par l'éducation et l'expérience. Ce qui rend certaines personnes plus douées que d'autres pour communiquer est leur capacité à adapter leur style au message et à l'environnement.

La plupart des gens ont un style de communication privilégié qui indique comment ils se comportent dans leurs communications. Il existe quatre grands styles (Actif, Logique, Attentif et Réfléchi) et chacun d'eux a ses avantages. Toutefois, un communicateur talentueux doit savoir jongler entre ces quatre approches pour utiliser le style le mieux approprié à la situation.

Chaque individu a une préférence quant à la manière de recevoir l'information et il est important de la connaître avant de déléguer un travail ou de donner des instructions, car délivrer le message sous la forme appropriée à la personne vous assure qu'il sera correctement interprété.

Une communication efficace dépend de votre capacité à lire l'attitude de l'autre (individu ou groupe). C'est quelque chose que l'on repère en observant le langage corporel et en faisant preuve d'une écoute active. Vous vous assurez ainsi de vraiment comprendre son attitude et ses réactions à votre message.

L'une des études sur la communication les plus citées a été menée par Albert Mehrabian en 1967. Ses recherches consistaient à estimer l'importance relative des signes verbaux et non verbaux quand on exprime des sentiments et des attitudes et elle a été interprétée comme démontrant que 80% de la communication était non verbale. Cependant, ses recherches portaient uniquement sur la communication des émotions et ses conclusions ne peuvent pas être extrapolées à la communication sur le lieu de travail.

S'il est important d'avoir conscience des signes non verbaux que les gens laissent échapper durant l'échange, utiliser et développer votre intelligence émotionnelle sera bien plus bénéfique que d'essayer à tout prix de décoder le langage corporel de vos interlocuteurs.

Le référentiel RESPECT peut vous aider à améliorer vos compétences en communication. C'est l'acronyme de Raison, Environnement, SPécificité, Ecoute, Compréhension, Temps.

S'il est indispensable d'appliquer le référentiel RESPECT, il faut aussi savoir qu'il existe des freins à la communication qu'il faudra identifier et lever. La clé de votre réussite consiste à vous assurer que la communication se fait dans les deux sens et que les deux parties se comprennent bien.



**Discover our eBooks on  
Time Management Skills  
and hundreds more**

**Download now**

**bookboon**

# Bibliographie

Les ouvrages traduits en français sont en rouge.

Alder, H. and Heather, B. (2006), *NLP in 21 Days*, Piatkus Books Ltd.

Alley, M. (2003), *The Craft of Scientific Presentations*, Springer-Verlag.

Atkinson, M. (2004), *Lend Me Your Ears: All You Need to Know about Making Speeches and Presentations*, Vermilion Publishing.

Davies, G. (2010), *The Presentation Coach*, Capstone Publishing Ltd.

Gates, S. (2012), *The Negotiation Book*, John Wiley & Sons Ltd.

Goleman, D. (1999), *Working with Emotional Intelligence*, Bloomsbury Publishing Ltd.

Goleman, D. (2014), *L'Intelligence émotionnelle: Intégrale*, J'ai Lu.

Gowers, Ernest (1987), *The Complete Plain Words*, Penguin Reference.

Hasson, G. (2012), *Brilliant Communication Skills*, Pearson.

Hasson, Gill (2015), *Qu'est-ce que l'intelligence émotionnelle*, Larousse.

Lattimer, Christina and Leadership Development <http://www.peoplediscovery.co.uk/blog/>.

Moon, J. (2008), *How to Make an Impact*, Financial Times, Prentice Hill.

Patterson, K., Grenny, J., McMillan, R. and Switzler, A. (2002), *Crucial Conversations*, McGraw Hill.

Patterson, K., Grenny, J., McMillan, R. et Switzler, A. (2009), *Conversations cruciales*, Ixelles éditions.

Patterson, K., Grenny, J., McMillan, R. and Switzler, A. (2005), *Crucial Confrontations*, McGraw Hill.

Patterson, K., Grenny, J., McMillan, R. and Switzler, A. (2010), *Confrontations cruciales*, Ixelles éditions.

Pease, A. and Pease, B. (2004), *The Definitive Book of Body Language*, Orion Books.

Pease, Allan and Barbara (2011), *Le Langage gestuel au bureau*, First.

Pickford, James (ed.) (2003), *Master People Management*, Financial Times, Prentice Hill.