

COMMUNICATION ET OUTILS RELATIONNELS AU SERVICE DU MANAGEMENT

Formation dispensée par Lucile Havet

PARTIE 1 : LA COMMUNICATION, PREMIER LEVIER DU MANAGER

A. Pourquoi la communication est-elle au cœur du management ?

Le manager consacre entre 60 et 80 % de son temps à communiquer :

- réunions ;
- entretiens ;
- échanges informels ;
- gestion des tensions ;
- accompagnement des collaborateurs ;
- transmission des orientations.

Le management ne se résume pas à organiser le travail. Il consiste avant tout à créer les conditions permettant à chacun de comprendre :

- ce qu'il doit faire ;
- pourquoi il doit le faire ;
- comment il peut réussir ;
- avec qui il doit coopérer.

La qualité de la communication influence directement :

- la motivation ;
- l'engagement ;
- la confiance ;
- la coopération ;
- la performance collective.

Selon les travaux de Patrick Lencioni, les **difficultés de performance des équipes** sont rarement techniques mais **principalement relationnelles**.

B. Le schéma de Shannon et Weaver (1949)

C'est le modèle fondateur de la communication moderne. Il illustre la transmission d'un message d'un émetteur à un récepteur.

Étapes :

1. Émetteur : la personne qui formule le message.
2. Codage : transformation de l'idée en mots, gestes, images.
3. Canal : le support utilisé (oral, écrit, mail, geste...).
4. Message : l'information transmise.
5. Décodage : interprétation du message par le récepteur.
6. Récepteur : la personne qui reçoit le message.
7. Feedback : la réponse du récepteur qui confirme la bonne compréhension.

8. Bruits : tout élément qui perturbe la communication (bruit sonore, préjugé, distraction, jargon, émotion...).

Le message n'est jamais transmis à 100 % ; il est filtré et interprété.

C. Le cadre de référence / Le V.A.K.

Chacun perçoit la réalité à travers son cadre de référence (histoire, expériences, croyances, culture). Ce cadre influence la manière de comprendre et interpréter un message.

Le modèle V.A.K. (issus de la PNL)

- **Visuel (V)** : aime voir, utiliser des images, graphiques, plans. Expressions : « je vois », « c'est clair ».
- **Auditif (A)** : sensible aux sons, aux mots, à l'intonation. Expressions : « j'entends bien », « ça sonne juste ».
- **Kinesthésique (K)** : privilégie le ressenti, les sensations, le mouvement. Expressions : « je sens », « ça me touche ».

Adapter sa communication au canal préféré de l'autre pour être mieux compris.

D. Les composantes de la communication

Les travaux de Albert Mehrabian montrent que lors d'une communication impliquant une dimension émotionnelle :

- 7 % du message provient des mots ;
- 38 % du ton de voix ;
- 55 % du langage corporel.

Cette règle s'applique essentiellement lorsqu'il existe une incohérence entre :

- le verbal ;
- le non verbal ;
- l'émotion exprimée.

Le manager doit veiller à l'alignement entre :

- ce qu'il dit ;
- ce qu'il pense ;
- ce qu'il montre.

E. Les filtres de perception

Nous ne réagissons jamais à la réalité mais à notre représentation de la réalité.

Chaque collaborateur interprète les situations à travers :

- **Son histoire** : Expériences passées.
- **Ses croyances** : Ex : "Un manager doit toujours avoir réponse à tout."
- **Ses valeurs**
 - respect
 - justice
 - autonomie
 - performance.
- **Son état émotionnel** : Un salarié stressé interprétera davantage les situations comme menaçantes.
- **Son niveau de confiance** : Plus la confiance est faible, plus les interprétations négatives augmentent.

F. Conseils pour éviter les malentendus & postulats de la communication

- Clarifier ses propos (préciser le contexte, donner des exemples).
- Vérifier la compréhension (poser des questions, demander une reformulation).
- Tenir compte des émotions de l'autre.
- Prendre en compte la communication non verbale.

Postulats issus de la PNL et de Palo Alto :

- On ne peut pas ne pas communiquer (même le silence communique).
- La signification d'un message est donnée par la réponse qu'il suscite.
- Chaque individu construit sa propre réalité (il n'existe pas une vérité unique).
- Tout comportement a une intention positive.
- La carte n'est pas le territoire (notre perception n'est qu'une représentation).

PARTIE 2 : NOS DOMINANTES COMPORTEMENTALES

LES DRIVERS (Analyse transactionnelle)

Les drivers sont des messages contraignants que nous intégrons très tôt dans notre construction psychologique. Ils sont décrits par le psychologue américain Taibi Kahler dans les années 1970. L'enfant comprend progressivement que certains comportements lui permettent d'obtenir :

- de l'attention
- de l'amour
- de la reconnaissance
- de la sécurité.

Il développe alors des stratégies automatiques.

Ces stratégies deviennent progressivement des comportements réflexes.

Pourquoi les drivers sont-ils utiles ?

Parce qu'ils nous ont permis de nous adapter.
Ils deviennent problématiques lorsqu'ils deviennent rigides.

Un manager sous pression active souvent davantage ses drivers.

Ceux-ci influencent alors :

- sa communication
- sa gestion des conflits
- sa délégation
- sa manière de motiver
- sa gestion du temps
- son leadership.

Driver : SOIS PARFAIT

Message intérieur : "Je serai reconnu si je fais les choses parfaitement."

Ce que recherche la personne : l'excellence, la qualité, l'absence d'erreur, la maîtrise.

Comportements observables

- vérifie plusieurs fois son travail
- prépare énormément ses réunions
- pose beaucoup de questions
- corrige les détails
- recherche les imperfections.

Les qualités associées : rigueur, précision, professionnalisme, fiabilité, sens de l'organisation.

Les risques : peur de l'échec, procrastination, surcharge mentale, difficulté à prendre des décisions rapides.

Risque en tant que manager : micro-management, difficulté à déléguer, contrôle excessif, exigences élevées.

Sous stress : Le manager peut devenir critique, pointilleux, perfectionniste, insatisfait.

Impact sur l'équipe

Les collaborateurs peuvent ressentir :

- peur de se tromper
- manque d'autonomie
- démotivation
- sentiment que rien n'est jamais suffisant.

Exemple : Un collaborateur remet un dossier à 95 % finalisé. Le manager "Sois parfait" voit immédiatement les 5 % manquants.

Driver : FAIS PLAISIR

Message intérieur : "Je suis apprécié lorsque je réponds aux attentes des autres."

Ce que recherche la personne : harmonie, approbation, reconnaissance, affection.

Comportements observables

- dit souvent oui
- évite les désaccords
- cherche à satisfaire tout le monde
- s'excuse fréquemment.

Qualités : empathie, écoute, diplomatie, coopération.

Risques : surcharge, frustration, épuisement.

Risques en tant que manager :

- difficulté à recadrer
- évitement du conflit
- manque de fermeté.

Sous stress il peut devenir suradapté, hésitant, culpabilisé.

Impact sur l'équipe

Les règles deviennent floues.

Les collaborateurs peuvent exploiter inconsciemment cette difficulté à dire non.

Permission : "Je peux être apprécié même lorsque je pose des limites."

Driver : FAIS DES EFFORTS

Message intérieur : "La valeur se trouve dans l'effort."

Ce que recherche la personne : La preuve qu'elle travaille dur.

Comportements observables

- passe beaucoup de temps sur une tâche
- explique les difficultés rencontrées
- multiplie les démarches.

Qualités : ténacité, persévérance, courage.

Risques

- complexification inutile
- difficulté à simplifier

- valorisation excessive de la difficulté.

Sous stress le manager :

- ajoute des étapes
- surcharge les processus
- multiplie les réunions.

Impact sur l'équipe

Les collaborateurs peuvent perdre en efficacité.
L'effort devient plus valorisé que le résultat.

Exemple : Deux salariés atteignent le même résultat. Le manager valorise davantage celui qui a souffert pour y parvenir.

Permission : "J'ai le droit de réussir facilement."

Driver : DÉPÊCHE-TOI

Message intérieur : "Je dois aller vite pour réussir."

Ce que recherche la personne : rapidité, efficacité immédiate, réactivité.

Comportements observables

- coupe la parole
- termine les phrases des autres
- consulte constamment sa montre
- gère plusieurs tâches simultanément.

Qualités : énergie, réactivité, adaptabilité.

Risques : impatience, erreurs, manque d'écoute.

Sous stress le manager :

- devient brusque
- pousse les équipes
- crée un sentiment d'urgence permanent.

Impact sur l'équipe

- stress collectif
- fatigue
- erreurs accrues.

Permission : "J'ai le droit de prendre le temps nécessaire."

Driver : SOIS FORT

Message intérieur : "Je dois rester fort et ne rien montrer."

Ce que recherche la personne : maîtrise, contrôle émotionnel, autonomie.

Comportements observables

- parle peu de lui
- demande rarement de l'aide
- reste factuel.

Qualités : sang-froid, résilience, stabilité.

Risques : isolement, difficulté à exprimer ses émotions, manque de proximité.

Sous stress le manager : se ferme, devient distant, minimise les difficultés.

Impact sur l'équipe

Les collaborateurs osent moins demander de l'aide.

Le manager paraît inaccessible.

Permission : "J'ai le droit d'exprimer mes émotions et mes besoins."

Driver : SOIS CONFORME

Message intérieur : "Je suis reconnu lorsque je respecte les règles."

Ce que recherche la personne : conformité, sécurité, cadre.

Comportements observables

- applique les procédures à la lettre
- respecte les règles
- vérifie les validations.

Qualités : fiabilité, discipline, rigueur.

Risques : rigidité, résistance au changement, faible créativité.

Sous stress le manager :

- se réfugie derrière les procédures
- applique les règles sans discernement.

Impact sur l'équipe

- frein à l'innovation
- perte d'autonomie.

Permission : "J'ai le droit d'adapter les règles lorsque cela est pertinent."

PARTIE 3 : LES SITUATIONS DE COMMUNICATION COMPLEXES

A. Notion de conflits

Un conflit est une opposition entre deux personnes ou groupes autour d'intérêts, de valeurs, de besoins ou de perceptions divergentes. Il n'est pas forcément négatif : il peut devenir une opportunité de clarification, de créativité ou de coopération... s'il est bien géré.

Les grandes familles de sources de conflits

- **Valeurs et représentations** : Exemple : Un salarié privilégie la qualité, son manager insiste sur la rapidité. Risque : conflit identitaire, très difficile à résoudre si non reconnu.
- **Besoins non exprimés / non satisfaits** : Exemple : un collaborateur a besoin de reconnaissance mais son manager se focalise uniquement sur les résultats. Risque : frustration, démotivation, ressentiment.
- **Manque de clarté / ambiguïté organisationnelle** : Exemple : deux personnes pensent avoir la même mission car les rôles sont mal définis. Risque : tensions sur la légitimité, surcharges et reproches mutuels.
- **Rapports de pouvoir et d'autorité** : Exemple : un chef de projet demande une tâche, mais le manager hiérarchique demande autre chose en parallèle. Risque : "tiraillement" et conflits de loyauté.
- **Reconnaissance / respect** : Exemple : une idée est reprise sans citer l'auteur, ou une personne n'est pas consultée. Risque : sentiment d'injustice, opposition personnelle.

Derrière chaque conflit, il y a souvent un besoin légitime mais mal reconnu ou mal exprimé.

Escalade du conflit (d'après Glasl)

1. **Malentendu / tension latente** : petites incompréhensions, non-dits → Solution : [communication claire](#)
2. **Polarisation** : chacun campe sur ses positions, cherche des alliés → Solution : [recentrage sur objectif commun](#)
3. **Conflit ouvert** : attaques personnelles, agressivité → Solution : [médiation](#), [recadrage](#)
4. **Rupture / éclatement** : blocage total → Solution : [arbitrage externe](#), [réorganisation](#)

Plus le conflit avance, plus il est coûteux en énergie, en relation et en productivité.

Facteurs de désescalade

- Clarification des faits et des rôles
- Reformulation des besoins
- Reconnaissance des émotions
- Recentrage sur l'objectif commun
- Recherche de solutions gagnant-gagnant

B. Les tendances comportementales impactant les situations de communication complexes

LES POSITIONS DE VIE EN ANALYSE TRANSACTIONNELLE

Concept développé par Thomas Harris.

Chaque individu adopte inconsciemment une vision de lui-même et des autres.

OK + / OK +

Position idéale : "J'ai de la valeur et les autres aussi."

Le manager écoute, responsabilise, coopère, recadre sans dévaloriser.

OK + / OK -

"Je suis compétent, les autres le sont moins."

Comportements : contrôle, arrogance, micro-management.

OK - / OK +

"Les autres savent mieux que moi."

Comportements : manque d'affirmation, difficulté à décider.

OK - / OK -

"Personne n'est capable."

Comportements : démotivation, cynisme.

LES SIGNES DE RECONNAISSANCE (STROKES)

Concept central d'Eric Berne.

Un signe de reconnaissance est toute manifestation montrant à une personne qu'elle existe aux yeux des autres. L'être humain a autant besoin de reconnaissance que de nourriture psychologique.

Les différents types de signes de reconnaissance

Positifs conditionnels : "Ton rapport est très complet."

La personne est reconnue pour ce qu'elle fait.

Positifs inconditionnels : "J'apprécie ta présence dans l'équipe."

La personne est reconnue pour ce qu'elle est.

Négatifs conditionnels : "Ce comportement n'est pas acceptable."

Le comportement est visé.

Négatifs inconditionnels : "Tu es incompetent."

La personne est attaquée. À éviter absolument.

Pourquoi les strokes sont essentiels au manager ?

Selon les travaux de Claude Steiner :

Une absence de reconnaissance est souvent plus destructrice qu'un feedback négatif.

Un collaborateur ignoré finit par :

- se désengager
- réduire ses initiatives
- perdre sa motivation.

LE TRIANGLE DE KARPMAN

Lorsque les drivers sont fortement activés, les managers peuvent entrer dans le triangle dramatique.

Sauveur : "Je vais régler ton problème."

Très fréquent chez les managers "Fais plaisir".

Persécuteur : "C'est inadmissible."

Très fréquent chez les "Sois parfait" ou "Dépêche-toi".

Victime : "Je ne peux rien faire."

Très fréquent sous forte pression.

Les rôles peuvent tourner rapidement : la victime devient persécuteur, le sauveur se sent victime... C'est une spirale toxique qui entretient le conflit.

Sortir du triangle : adopter une posture d'Adulte assertif :

- Je décris les faits
- J'exprime mon besoin
- Je propose une solution

L'objectif du manager est de revenir à une posture adulte : responsabilisation, écoute, clarification, coopération.

PARTIES 4 : PREVENIR LES SITUATION DE COMMUNICATION COMPLEXES

A. Lors d'un conflit : s'exprimer clairement

Pour faire passer un message sans créer de conflit, on peut utiliser une méthode en 3 étapes :

1. Dire les faits : ce qui s'est passé, de manière neutre.
2. Dire ce que cela nous fait : émotion simple (énervé, content, inquiet, stressé).
3. Dire ce que l'on voudrait : une demande claire et réalisable.

Exemple :

Mauvaise manière : « Tu es nul, tu travailles mal ! »

Bonne manière : « Tu as oublié de fermer la porte du chai hier (fait). Cela m'a stressé (émotion). J'aimerais que tu vérifies à chaque fois avant de partir (demande). »

B. L'agilité comportementale pour prévenir les situations de communication complexes

Au travail, on rencontre différents types de comportements. Pour mieux communiquer, il est utile d'adapter sa manière de parler selon la personne en face de soi.

Les 4 grands profils :

1. **Direct** : va droit au but, aime la rapidité → lui parler de façon concise.
2. **Sociable** : aime discuter, mettre de l'ambiance → prendre 1 minute pour échanger avant d'aller au travail.
3. **Précis** : aime les détails, veut que tout soit clair → expliquer les consignes avec précision.
4. **Calme** : n'aime pas les conflits, veut la tranquillité → rester posé et rassurant.

L'agilité, c'est savoir changer sa manière de communiquer selon l'autre, pour mieux se faire comprendre.

Adapter son style à celui de l'interlocuteur pour éviter tensions et malentendus.

Cela passe par la pratique de l'écoute active.

C. Prévenir les malentendus

Beaucoup de tensions viennent de consignes floues ou mal comprises. Pour éviter cela :

- Donner une consigne claire : quoi faire, où, quand, comment.
- Vérifier que l'autre a bien compris en lui demandant de répéter.

Exemple :

Flou : « Fais-moi un peu de nettoyage là-bas. »

Clair : « Range les caisses rouges derrière le tracteur après ta pause. »

D. Gérer une tension calmement

Quand une situation de tension se présente (outil emprunté, critique, retard, etc.), il est conseillé de :

1. Dire le fait : ce qui s'est passé, sans jugement.
2. Dire ce que cela provoque chez soi.
3. Demander un comportement précis pour la suite.

Exemple :

Mauvaise manière : « Tu me manques de respect ! »

Bonne manière : « Tu as pris mon sécateur sans me demander (fait). Ça m'a agacé (émotion). Merci de me prévenir la prochaine fois (demande). »

E. Techniques pour Dire "Non" avec Assertivité

La **méthode DESC** est un outil de communication assertive conçu pour exprimer un désaccord ou formuler une critique de manière constructive et respectueuse. Elle se décompose en quatre étapes :

- **Décrire** la situation factuellement.
- **Exprimer** ses sentiments ou préoccupations.
- **Spécifier** la solution souhaitée.
- **Conclure** en indiquant les conséquences positives.

1. Décrire la situation

Présenter les faits de manière objective, sans jugement ni interprétation. Il s'agit de décrire précisément la situation problématique en se basant sur des éléments concrets et observables.

Exemple : « Je constate que le rapport que nous avons convenu de finaliser hier n'a pas été envoyé. »

2. Exprimer son ressenti

Communiquer clairement ses émotions ou sentiments liés à la situation décrite. Utiliser le pronom « je » pour assumer la responsabilité de ses émotions et éviter de paraître accusateur.

Exemple : « Je me sens préoccupé car ce retard pourrait affecter notre projet. »

3. Spécifier la solution souhaitée

Proposer des actions concrètes et réalistes pour résoudre le problème ou améliorer la situation. Impliquer son interlocuteur dans la recherche de solutions peut favoriser son engagement.

Exemple : « Je suggère que nous établissions un calendrier précis pour les prochaines étapes afin d'éviter de futurs retards. »

4. Conclure positivement

Mettre en évidence les avantages mutuels de la solution proposée et s'assurer de l'engagement de son interlocuteur. Terminer sur une note positive pour renforcer la collaboration.

Exemple : « En suivant ce plan, nous pourrions respecter nos délais et assurer la satisfaction de notre client. »

Conseils pour une application efficace de la méthode DESC :

- **Préparation** : Prendre le temps de structurer son discours en suivant les quatre étapes, surtout lors des premières utilisations.
- **Choix du moment et du lieu** : Aborder le sujet en privé et à un moment opportun, afin de favoriser un échange constructif.
- **Écoute active** : Après avoir exprimé son point de vue, être attentif aux réactions et propositions de son interlocuteur pour parvenir à une solution commune.

Appliquer la méthode DESC permet d'aborder des sujets délicats avec assertivité, tout en préservant des relations professionnelles harmonieuses.

Conclusion

Bien communiquer, c'est dire les choses de façon claire et respectueuse. Cela permet d'éviter les malentendus, de réduire les tensions et de mieux travailler ensemble.

Les clés à retenir :

- Être clair dans ses paroles.
- Exprimer ses émotions simplement.
- Faire des demandes précises et respectueuses.
- S'adapter aux différentes personnalités.

La communication est un outil de travail aussi important que le matériel ou les compétences techniques.

Sources :

Shannon & Weaver (1949) – Schéma de la communication.
Watzlawick et l'École de Palo Alto (1967) – Postulats de la communication.
Bandler & Grinder (années 1970) – PNL et modèle VAK.
Mehrabian (1971) – Impact verbal, paraverbal, non verbal.
Marston (1928) – 4 styles de communication (DISC).
Berne (1961) – Analyse Transactionnelle (états du moi, transactions).
Harris (1967) – Positions de vie (+/+).
Hall (1966) – Proxémie.
Noyé (1999, 2004) – Communication et gestion des conflits.
De Lassus (2011) – Assertivité.