

La communication interpersonnelle

Section 1 : Communiquer par l'analyse transactionnelle

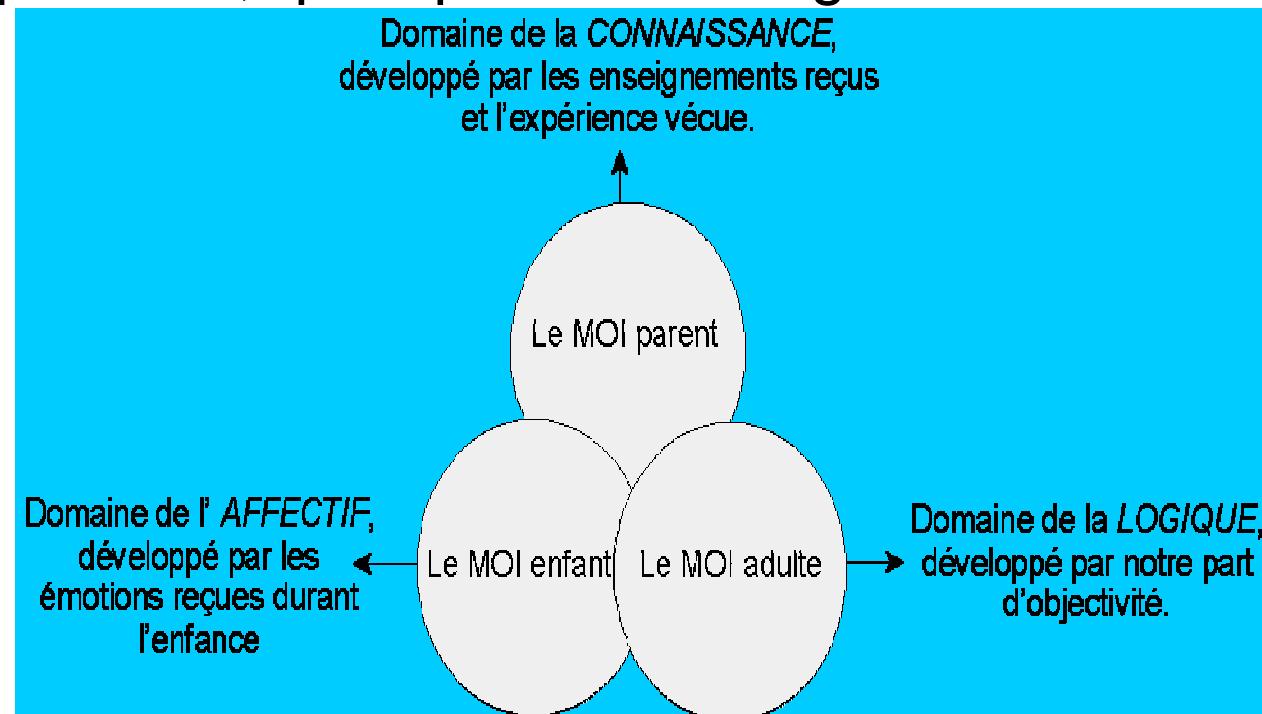


Section 1 : Communiquer par l'analyse transactionnelle

11 / Qui sommes-nous?

Nous communiquons selon 3 états.

Chacun les possède, quel que soit son âge et son
expérience :



Section 1 : Communiquer par l'analyse transactionnelle

Le parent

Notre expérience générale, notre acquisition des différents savoirs de toutes sortes appartiennent à ce MOI. Ce MOI constitue nos valeurs et est construit au contact des maîtres : nos propres parents, nos professeurs, nos modèles.

Le MOI parent s'exprime spontanément lorsque nous cherchons à dominer une autre personne, à imposer notre autorité, ou à l'inverse lorsque s'exprime notre besoin de protéger l'autre.

Ce MOI s'exerce à tout âge. Un enfant qui cherche à dominer ou à entraîner les autres dans une cour d'école exprime un MOI parent.

Section 1 : Communiquer par l'analyse transactionnelle

L'enfant

Nous avons tous été « enfant », et cet enfant ne vieillit pas, malgré les apparences. Le MOI enfant s'exprime:

- Lorsque nous voulons agir sans contrainte, et avec créativité, sans forcément tenir compte des autres. La spontanéité s'exprime à travers des expressions comme « génial », « ça va être top / nul »
- Lorsque nous agissons au contraire en intégrant toutes les contraintes, ne cherchant pas à les dépasser / contester, adoptant un comportement de soumission. Cela nuit à l'expression des désirs, et conduit à une perte de créativité.
- Lorsque nous adoptons une attitude d'opposition systématique rejetant tout forme de proposition, à l'image d'un adolescent traversant une crise.

Section 1 : Communiquer par l'analyse transactionnelle

L'adulte

Cet état du MOI se manifeste lorsque nous sommes pleinement rationnel. A toute situation nous opposons un raisonnement construit et raisonné, pesant le pour et le contre. Cette attitude est manifeste dans une démarche de résolution de problème ou de négociation. On peut préférer une telle attitude chez un manager, attitude qui facilite la résolution de conflits dans une équipe par exemple... mais un tel manager manquerait cruellement de chaleur humaine.

Section 1 : Communiquer par l'analyse transactionnelle

**Le poids de chacun des 3
MOI n'est pas identique
d'une personnalité
à une autre.**

Section 1 : Communiquer par l'analyse transactionnelle

Par ailleurs l'expression de chaque MOI génère des avantages et inconvénients :

	Avantages	Inconvénients
PARENT →	Indique les règles à suivre Apporte des conseils, protège	Tendance à la sanction Etouffe l'autre
ADULTE ➤	Prévoit pour mieux décider Peut assumer des responsabilités	Dépourvu de sentiments Peu humain
ENFANT ➤	Fait preuve de naturel Se montre créatif, ne se posant aucune question	N'écoute pas les consignes données Peut manquer de confiance en soi Peut être arrogant

Section 1 : Communiquer par l'analyse transactionnelle

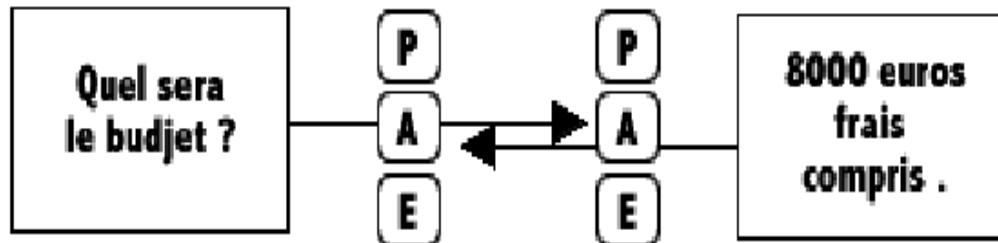
12 / Communiquer par la transaction

121 / Principes

- **Toute communication d'un message se fait pas l'intermédiaire d'un ou plusieurs des 3 MOI.**
- Lorsque nous émettons un message, nous exprimons un MOI, le MOI solliciteur, cependant que le destinataire du message exprime un MOI, le MOI sollicité, qui peut être non approprié.
- Il en résulte des communications, appelées « transactions » qui sont efficace et positives ou dans le cas contraire ambivalentes et négatives.

Section 1 : Communiquer par l'analyse transactionnelle

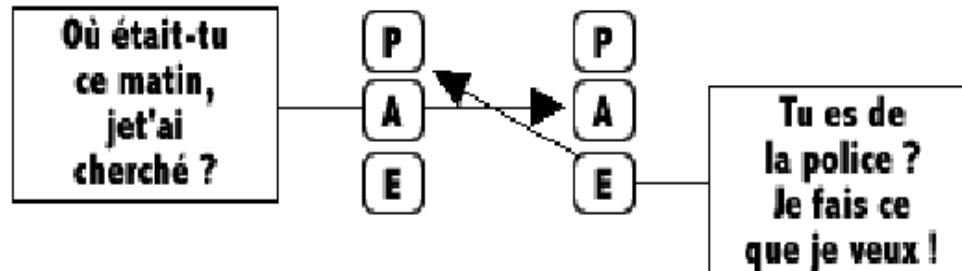
On distingue les transactions **parallèles / obliques / croisées** :



Transaction parallèle

Les états sollicitateurs et sollicités sont de même niveau.
La communication est efficace, sans ambiguïté. Ici un MOI adulte répond à un MOI adulte.

Section 1 : Communiquer par l'analyse transactionnelle

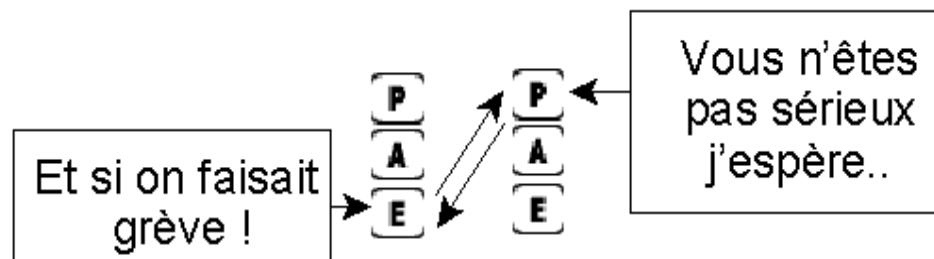


Transaction croisée

Le MOI solliciteur est adulte, et s'exprime à destination d'un MOI adulte. Mais le MOI sollicité est de type enfant, et répond à destination d'un MOI parent. La communication est négative et ne peut aboutir.

Issue : que le MOI sollicité évolue vers un MOI adulte, ou que le MOI solliciteur évolue vers un MOI parent.

Section 1 : Communiquer par l'analyse transactionnelle



Transaction oblique

Le MOI solliciteur est enfant, et s'exprime à destination d'un MOI parent, cherchant sa protection. Le MOI sollicité est bien de type parent, et répond à destination d'un MOI identifié comme étant enfant. Le MOI sollicité répond efficacement au MOI solliciteur en lui posant les règles d'action appropriées, calmant les ardeurs du MOI enfant.

Section 1 : Communiquer par l'analyse transactionnelle

122 / Identifier son interlocuteur

- Une bonne communication réside dans l'art d'identifier le MOI dominant chez le collaborateur ou chez le client, afin de déclencher une transaction parallèle ou oblique.
- Toute communication croisée serait condamnée à l'échec.

Section 1 : Communiquer par l'analyse transactionnelle

Un enfant

Son comportement

Tendance à la colère, à la bouderie. Ne cherche pas à s'exprimer en public. A tendance à ne pas tenir ses engagement. Adopte une attitude décalée avec le contexte. Les yeux baissés, à du mal à fixer un supérieur.

Son expression.

Adopte des expressions d'adolescent : « wouah / cool / ca le fait pas / c'est clair / ca craint ». Parle vite, paraît excité, ou paniqué.

Ses gestes

Mange ses stylos. Ne tient pas sur sa chaise. S'étire. Tourne ses cheveux avec un doigt. Mâche du chewing gum.

Section 1 : Communiquer par l'analyse transactionnelle

Un parent

Son comportement

Conseille facilement. Manifeste un certain fondement. Donne facilement des ordres et n'hésite pas à recadrer ses collaborateurs. Pas de non dit.

Regards rassurants ou sévères.

Son expression.

Langage impliquant l'autre : « c'est bien / vous devez / vous pouvez ». Voix peu discrète et ton ferme.

Ses gestes

Toute geste manifestant l'autorité : index pointé, sourcils sévères, bras croisés.

Section 1 : Communiquer par l'analyse transactionnelle

Un adulte

Son comportement

Ecoute. Analyse. Se montre réaliste. Pas de décision hâtive.

Son expression.

Reformule ce que dit l'autre. Evoque les avantages et inconvénients.
Propose souvent deux solutions alternatives. Voix calme.

Ses gestes

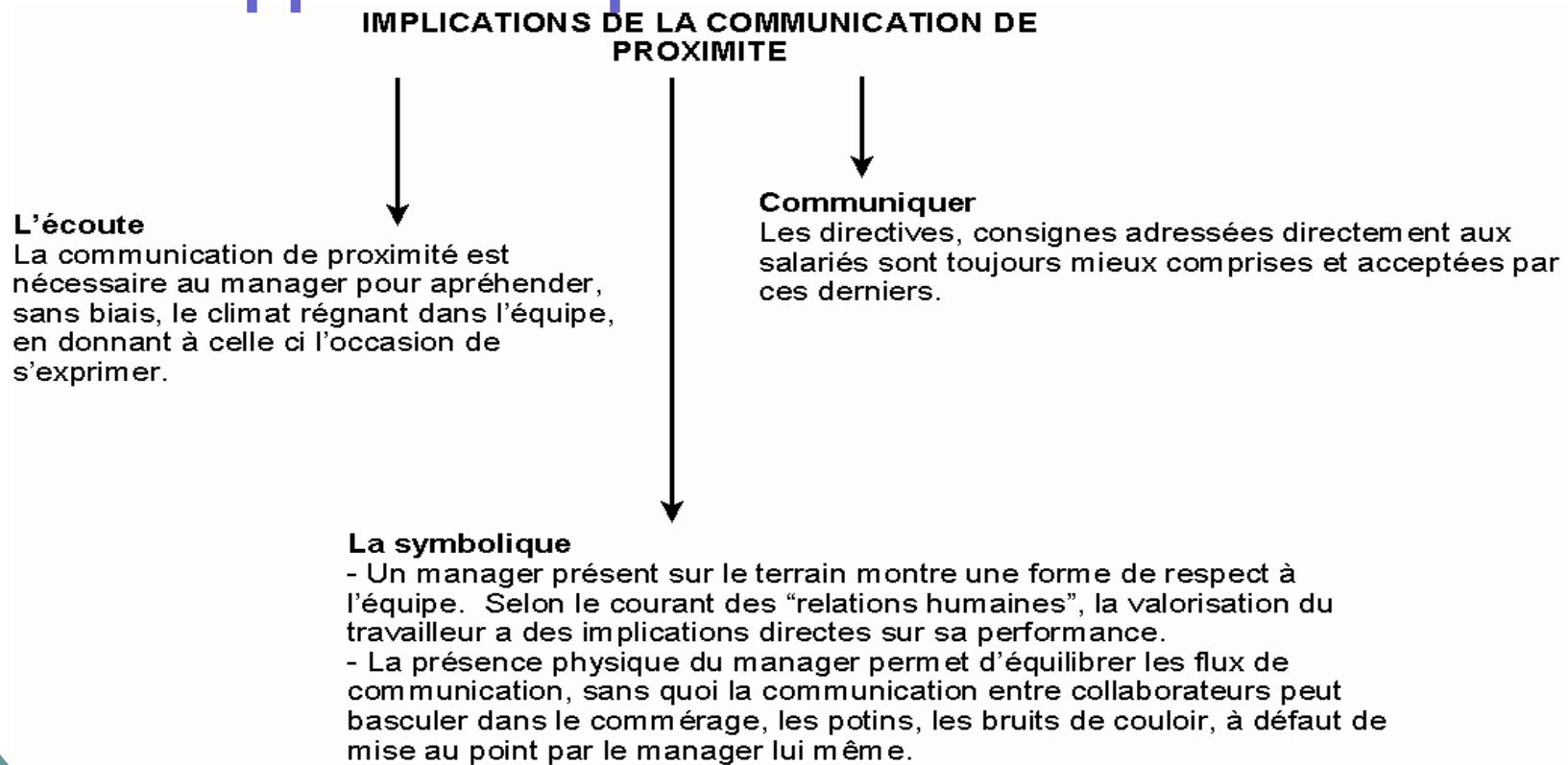
Posture droite, toujours en appui. Ne se balance pas sur sa chaise.
Sert chaleureusement les mains.

Section 2 : La communication de proximité du manager

- La communication de proximité consiste en des échanges sur le lieu de travail du salarié – collaborateur par des rencontres effectuée par le manager direct ou par le « top management » du réseau d'UC.
- La modalité étant la visite planifiée ou impromptue.

Section 2 : La communication de proximité du manager

L'importance de la communication de proximité peut s'apprécier à plusieurs niveaux :



Section 2 : La communication de proximité du manager

21 / Etre présent sur le terrain

- Développer une relation de travail équivaut à développer des codes, des rites, des habitudes.
- Pour le collaborateur, de la qualité de la relation de travail va dépendre le sens qu'il attribue à sa mission dans l'UC.
- De ce fait, la présence sur le terrain (ex : un directeur de magasin se déplace dans un rayon particulier ou à l'entrepôt de réception des marchandises) est un outil de communication et de management.
- Toutefois, la tournée sur le terrain ne se décrète pas : elle doit être cohérente avec la culture mise en place dans le réseau et les UC (sans quoi elle risque de paraître suspecte), et s'inscrire dans une démarche à long terme.

Section 2 : La communication de proximité du manager

Deux modalités s'offrent au manager pour organiser sa présence et sa communication sur le terrain :

- La visite planifiée ou non sur le lieu de travail du collaborateur :
 - La visite planifiée permet un échange mieux préparé, le collaborateur n'étant pas pris au dépourvu, au risque de perdre sa spontanéité, et d'être briefé en amont par les managers intermédiaires qui peuvent considérer cette présence comme une forme de contrôle de l'activité.
 - En règle générale, le manager qui visite ses collaborateurs doit éviter la « visite partielle » consistant à rencontrer et communiquer avec un nombre limité de collaborateurs. Ce type de visite est mal vécu par les « oubliés » chez qui on fait naître un ressentiment (voire une crainte...).

Section 2 : La communication de proximité du manager

- Les forums d'expression directe :
 - Il s'agit d'une rencontre planifiée avec le manager au cours d'un déjeuner / dîner. On convoque un nombre de collaborateurs (pas tous, pour permettre la qualité de l'échange), par roulement, et selon une périodicité prévue (tous les mois, tous les trimestres..). Le public peut être segmenté : les handicapés, les jeunes recrues, les commerciaux... En principe, c'est la liberté d'expression qui est la règle : l'assistant(e) du manager n'établit aucune note de synthèse de la rencontre.

Section 2 : La communication de proximité du manager

22 / La responsabilité de l'encadrement

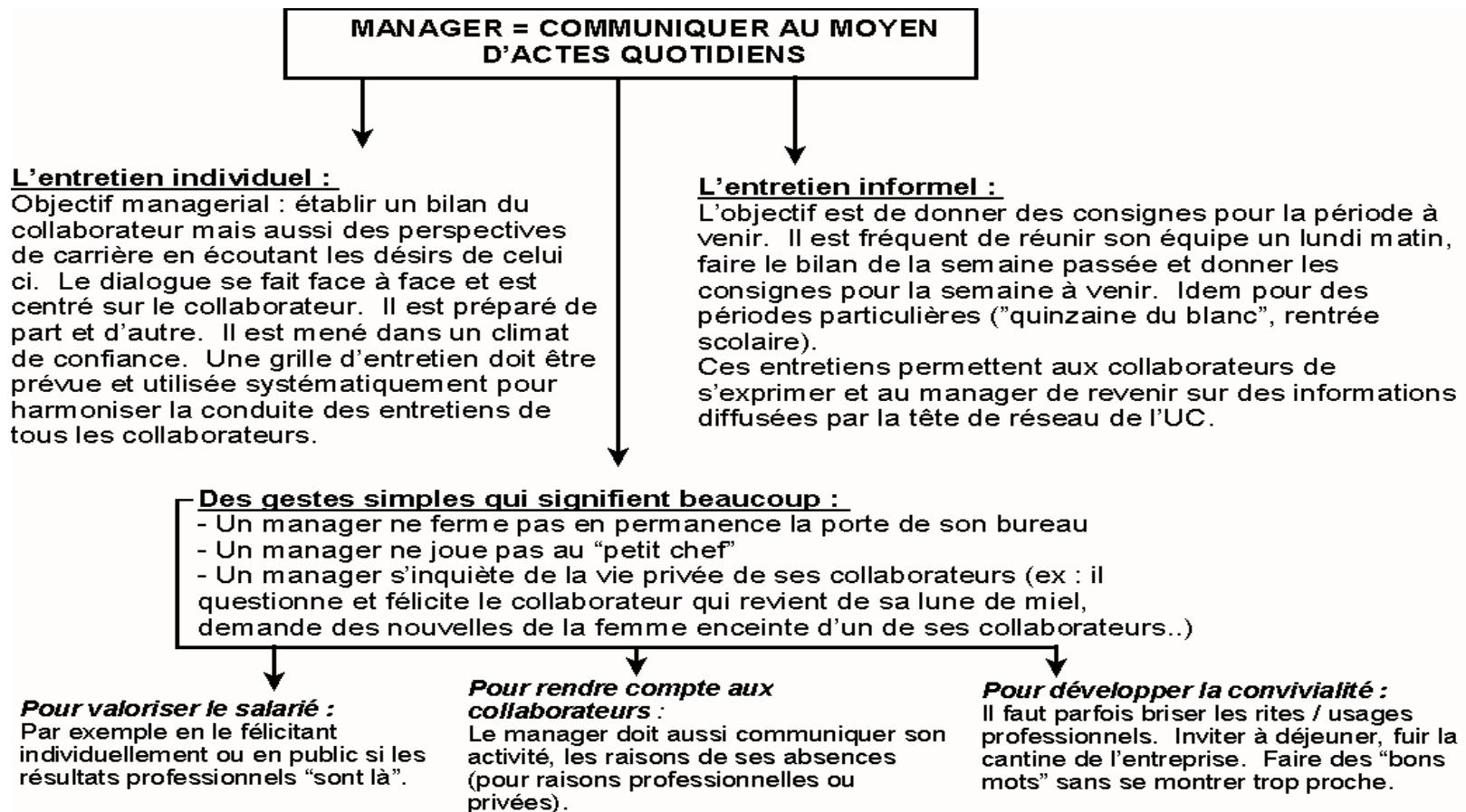
- **Il serait inutile de développer les supports de communication interne, ni de former des étudiants à ces supports, si dans les entreprises les managers faisaient correctement leur job !....**
- C'est une formulation osée mais l'un des premiers rôles du manager est justement de relayer correctement la communication dans l'entreprise, qu'elle soit descendante (venant de sa hiérarchie), qu'elle soit de sa propre initiative, ou qu'elle émane des collaborateurs.

Section 2 : La communication de proximité du manager

- Le salarié juge le management d'un point de vue global : à partir des qualités communicantes du manageur, ses méthodes de communication (ou de rétention de l'information).
- Le manager est toutefois confronté à la bonne gestion de son temps, ses autres tâches étant déjà importantes.

Section 2 : La communication de proximité du manager

Le manager peut communiquer par des actes quotidiens simples :



Section 2 : La communication de proximité du manager

23 / Démobilisation, mode d'emploi

Il était une fois...

« A 33 ans, le nouveau Directeur décide de réorganiser les équipes...

Son premier collaborateur est promu à l'étranger. Celui-ci, doutant de ses possibilités d'évolution et de réalisations personnelles, se donne un mois pour partir à la concurrence ou poursuivre son action dans l'entreprise...

Son second, pionnier du département, voit ses fonctions réduites mais "adaptées à sa rémunération".

Si celui-ci avait fait évoluer la dimension du département, il voit maintenant son champ d'épanouissement limité.

Pourtant, ses apports d'idées et ses initiatives ont développé l'activité et relevé les défis abandonnés par le prédécesseur.

Son troisième ne connaissant pas l'avenir de sa fonction, pense "qu'arriver tôt le matin lui permet de partir encore plus vite le soir ...".

Le tout.... fait une équipe démobilisée. »

Section 2 : La communication de proximité du manager

- On attribuera ces débours à la “jeunesse” et à l’obstination à vouloir “changer” pour changer.
- La communication active auprès de ses collaborateurs permet d’ajuster la politique de changement et génère la mobilisation des équipes.

Section 2 : La communication de proximité du manager

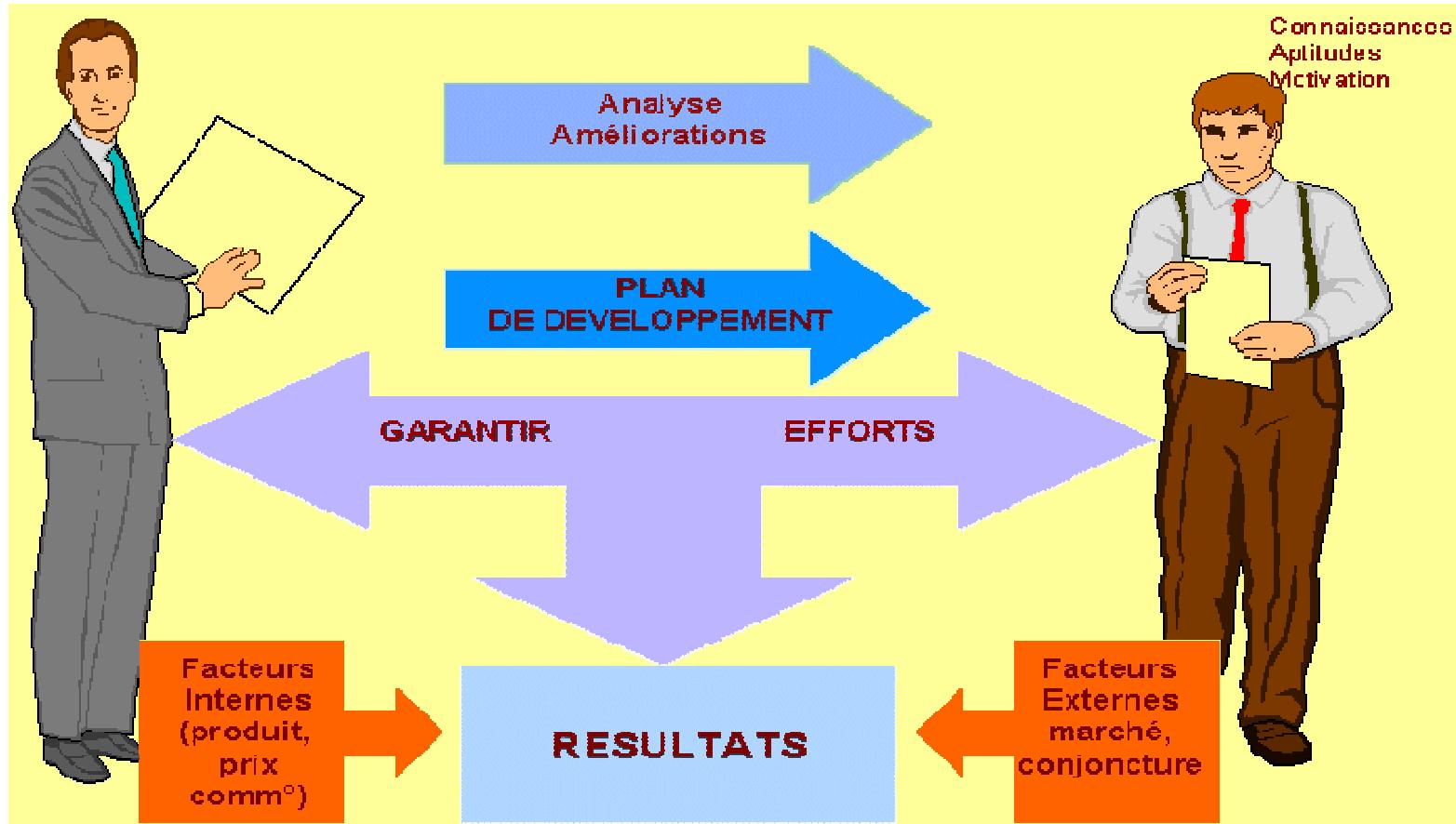
“ Les remèdes de GRAND - MÈRE “

- *Faire appel au bon sens.*
- *Transposer la situation comme si c'était pour soi.*
- *Collecter l'information.*
- *Solliciter l'avis des autres et s'entourer de conseils.*
- *Communiquer activement aux intéressés leurs objectifs et leurs missions.*
- *Écouter les points de vues contraires.*
- *Prendre des décisions partagées par tous.*
- *Mobiliser et créer un climat de participation et de reconnaissance.*
- Si cette “communication formelle ” est réalisée, penser à la faire suivre dans les faits.

“ Dire ce que je vais faire et faire ce que j'ai dit.”

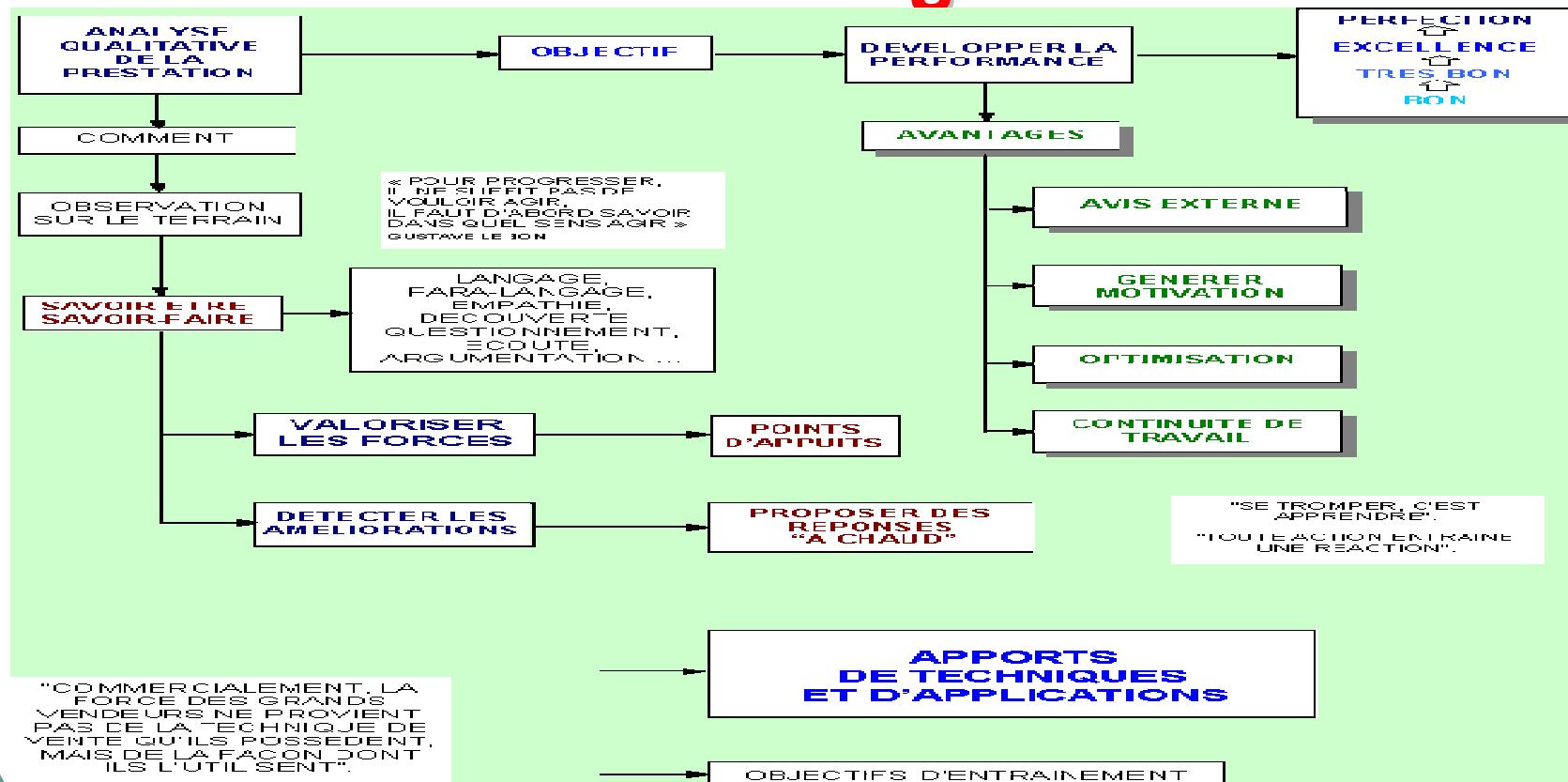
Section 2 : La communication de proximité du manager

24 / Développer la performance



Section 2 : La communication de proximité du manager

Méthodologie



Section 3 :

Le contexte de la communication

Toute situation de communication est :

- **une donnée** (le résultat de rapports sociaux antérieurs)
- **une construction** (un produit de l'activité des individus).

La communication est déterminée par le contexte dans lequel elle se déroule.

Section 3 :

Le contexte de la communication

31 / Notions de communication

Communiquer, c'est mettre en commun.

En communiquant, les individus :

- se construisent,
- s'affirment,
- échangent des informations,
- nouent des liens,
- produisent des actes,
- entrent en conflit...

Section 3 :

Le contexte de la communication

- La variété des contextes, des situations, des acteurs, des enjeux, des stratégies mises en œuvre, rend très complexe l'analyse des relations interpersonnelles.
- La communication interpersonnelle est le rapport d'interactions - de relations entre les individus - qui s'établit dans un contexte donné.
- En communiquant nous co-construisons du sens, nous établissons un certain type de relations et nous exprimons une image valorisante de nous-mêmes.

Section 3 :

Le contexte de la communication

32 / Le contexte situationnel

- Il s'agit du cadre « immédiat » dans lequel la situation de communication se joue.
- Le contexte situationnel est caractérisé par trois éléments :

321 / Le contexte spatial

C'est l'espace dans lequel se déroule la relation de communication.

Section 3 :

Le contexte de la communication

322 / Le contexte temporel

- Toute relation s'inscrit dans le temps, avec un avant, un pendant et un après.
 - **Les événements passés,**
 - **le rythme adopté dans la communication,**
 - **les ponctuations (pauses, relances ...),**
 - **le temps dont on dispose,**
 - **la perspective temporelle de se revoir...**constituent la dimension temporelle qui structure toute relation interpersonnelle.

Section 3 :

Le contexte de la communication

323 / Les savoirs communs partagés

Les acteurs d'une relation interpersonnelle partagent des informations communes liées :

- aux contacts antérieurs,
- à la nature de leur relation,
qui peuvent influer sur la communication.

Section 3 :

Le contexte de la communication

33 / Le contexte global

331 / Les contextes socio-économique et technologique

- la mondialisation,
- la croissance ou la récession,
- le niveau d'instruction,
- la montée du communautarisme et de l'individualisme,
- l'avancée technique dans les transports,
- la santé,
- l'information et la communication,
modifient nos conditions de vie et ont une forte répercussion sur nos relations.

Section 3 :

Le contexte de la communication

332 / La culture

- Le contexte culturel pose la question de la conformité des conduites (temps social, rituels).
- Chaque culture intègre une relation au temps à travers :
 - **les pratiques quotidiennes,**
 - **les styles de vie,**
 - **les traditions et les valeurs héritées du passé.**

On peut, par exemple, distinguer :

- **les cultures monochrones** (Europe du Nord, USA) dans lesquelles le temps est segmenté en fonction des différentes tâches et activités,
- **et les cultures polychrones** (cultures méditerranéennes) où les individus ont plutôt tendance à conduire différentes activités en parallèle.

Section 3 :

Le contexte de la communication

La notion de temps social peut varier à l'intérieur d'une culture selon :

- **les classes,**
- **les groupes,**
- **les lieux,**
- **les professions,**
- **les âges,**
- **les sexes,**
- **la situation...**

Section 3 :

Le contexte de la communication

- Les temps sociaux (temps de travail, temps familial, temps libre ...) sont généralement cloisonnés dans nos sociétés occidentales.
- Chacun a son propre rythme, ses propres règles relationnelles.

Section 3 :

Le contexte de la communication

- Les **rituels** sont des séries de transactions complémentaires simples, programmées par des forces sociales externes.
- Ils facilitent les relations sociales et constituent des signes de reconnaissance, d'appartenance ou de considération.
- Ils sont appris, stéréotypés et résultent de conventions sociales et de traditions culturelles.

Section 3 :

Le contexte de la communication

Les rituels d'accès

« Bonjour, ça va ? Oui, bonjour. Et toi ça va ? ça va. »

Facilitent les moments de rapprochement ou d'éloignement, de contact ou de séparation.

Les rituels de confirmation

Permettent de confirmer l'image que chacun souhaite donner, de manifester son intérêt et sa considération pour l'interlocuteur.

« Quel beau travail ! » Déjeuner ensemble, offrir des fleurs, des cadeaux ...

Les rituels de réparation

Permettent de transformer en acceptable ce qui pourrait paraître offensant.

Excuses, justifications ou demandes d'autorisation.

Section 3 :

Le contexte de la communication

Les rituels :

- permettent la définition de la situation en distribuant les rôles de chacun selon :
 - les conventions
 - le protocole en vigueur
- régulent les relations interpersonnelles en établissant un équilibre entre les interlocuteurs.

Section 3 :

Le contexte de la communication

- Dans un pays, une région ou une ville donnée, les habitants partagent des connaissances.
- Ces savoirs communs existent également entre groupes sociaux,
par exemple : entre amateurs d'art contemporain ou pratiquants d'arts martiaux

Dans une relation interpersonnelle ces savoirs :

- révèlent des affinités,
- favorisent la proximité relationnelle.

Section 3 :

Le contexte de la communication

333 / Le cadre institutionnel

- l'État,
- l'entreprise,
- l'association,
- la famille,
- le café ...

dans lequel (ou laquelle) s'inscrit l'interaction « prescrivent » un certain type de rapports, des rituels spécifiques, un registre de langage particulier, le respect de normes et de règles.

Section 4 :

Les acteurs de la relation

41 / Les acteurs en tant que personnes

- Les individus intervenant dans une interaction «impriment» leur présence dans la relation à travers l'expression de leur personnalité, de leurs croyances, de leurs valeurs.
- Dans la communication interpersonnelle, les individus peuvent défendre leurs intérêts, agir en fonction de leur statut ou des affinités qu'ils ont avec l'interlocuteur.

Section 4 :

Les acteurs de la relation

Lors d'une rencontre, E. Goffman distingue deux catégories de personnes :

- **Personnes « ratifiées » :**

Reconnues comme participant à l'interaction

Qu'elles interviennent ou non, elles sont comme autorisées à intervenir ou à assister à la relation

- **Personnes « non ratifiées » :**

Exclues de l'interaction, non qualifiées pour y participer.

Voisin de table dans un restaurant ou de voyage dans un train: la personne doit faire « comme si » elle était absente.

Cette fiction est une règle de politesse de base.

Section 4 :

Les acteurs de la relation

42 / Rapport de places, statut et rôle

- Dans toute interaction, chacun cherche à se situer par rapport à l'autre.
- On assigne à son interlocuteur une place qui valide et renforce la sienne.
- **Le rapport de place peut être déterminé par le statut et renvoie chacun à des rôles** (professeur/élèves, vendeur/acheteur, médecin/patient...).
- **Le statut est la place qu'occupe un individu dans la hiérarchie sociale.**
- **Le rôle est l'ensemble des conduites attendues compte tenu du statut.**

Section 4 :

Les acteurs de la relation

- Même dans un contexte très institutionnalisé, un rôle peut être investi et interprété différemment suivant la situation et la personnalité de l'individu.
- Dans des situations non ou peu institutionnalisées, le rapport de place n'est pas fixé à priori.
- Suivant les situations et les interlocuteurs, un même individu peut occuper des statuts et des rôles différents.

**Il peut être médecin, époux, parent, ami, collègue ...
et pour chacun de ces statuts, peut interpréter le rôle à sa façon même si celui-ci est fortement déterminé par le contexte.**

Section 4 :

Les acteurs de la relation

Dans tous les cas, il est possible que l'interlocuteur refuse la place qu'on souhaite lui assigner,

- soit par intérêt,
- soit pour des raisons morales,
- soit pour des raisons culturelles,
- ou encore pour des raisons identitaires et d'affirmation de soi.

Section 4 : Les acteurs de la relation

Un exemple :

Marc :

« Éric, tu pourrais expliquer au nouveau comment la machine marche? Bon j'y vais. Salut! »

Éric (au nouveau) :

« Le mieux c'est que vous lisiez le mode d'emploi! »

Le nouveau:

« C'est peut-être plus facile si vous m'expliquez ? »

Éric:

« Si vous ne comprenez pas tout, vous n'aurez qu'à me demander; le mode d'emploi est là ! »

Section 4 :

Les acteurs de la relation

- En fait, Marc donne un ordre à Éric et se place donc en position haute par rapport à ce dernier.
- Éric refuse cette place et indique au nouveau de se débrouiller avec le mode d'emploi.
- Le nouveau refuse à son tour cette place.
- Mais Éric persiste.

Section 4 : Les acteurs de la relation

43 / Les formes de la communication

- ***Pour que la communication :***

- *amène les personnes à produire du sens,*
- *à construire des relations sociales et des images identitaires,*
- *à se positionner les uns par rapport aux autres,*

elle doit adopter des formes adaptées aux spécificités des acteurs.

Section 4 :

Les acteurs de la relation

- *Le langage et sa maîtrise sont incontournables dans les relations interpersonnelles :*
 - *le champ lexical,*
 - *le registre de langue,*
 - *les structures de phrases*

renvoient non seulement à l'expression d'une image identitaire mais visent aussi l'efficacité de la communication.

Section 5 :

Les enjeux de la communication

**La communication
interpersonnelle s'inscrit
dans un jeu social porteur
d'enjeux.**

Section 5 :

Les enjeux de la communication

51 / Les enjeux identitaires « de face »

- E. Goffman définit la face comme la valeur sociale positive qu'une personne revendique, l'image de soi valorisée que chacun cherche à faire reconnaître.
- Dans chaque rencontre, chacun souhaite présenter une image de soi valorisante à travers une mise en scène adaptée.
- La tenue (maintien, habillement, coiffure, registre de langue ...) par exemple permet de revendiquer cette identité.

Section 5 :

Les enjeux de la communication

- Les rituels aident souvent à préserver la face de chacun à travers un accord de surface.
- Les acteurs coopèrent pour confirmer les identités revendiquées.

Section 5 :

Les enjeux de la communication

52 / Les enjeux identitaires « de territoire »

- Par analogie avec les comportements des animaux, le territoire désigne l'espace qui entoure un individu, et dans lequel toute intrusion est vécue comme une gêne, voire comme une agression.
- Ce territoire comprend des lieux dont nous sommes supposés contrôler l'accès, mais aussi nos propres biens matériels (voiture, sac, courrier, téléphone portable ...).

Section 5 : Les enjeux de la communication

53 / Les enjeux identitaires et le positionnement

En cherchant à valoriser son image, l'acteur est mû par un double mouvement :

- de conformité et de ressemblance par rapport aux autres, de façon à être perçu comme membre du groupe temporaire ou permanent par lequel il veut être reconnu,
- de différenciation visant par là à exprimer son caractère unique (unicité), sa différence en tant que personne.

Section 6 : Les stratégies relationnelles

61 / Les stratégies coopératives

Dans les situations de communication interpersonnelles, l'équilibre est souvent recherché afin d'établir une relation satisfaisante pour chacun.

Section 6 : Les stratégies relationnelles

611 / Stratégies d'engagement

Toute situation de communication suppose un engagement minimal dans la relation sans lequel l'interlocuteur ne se sent pas écouté, reconnu.

Section 6 : Les stratégies relationnelles

612 / Stratégies préventives

- Elles visent à prévenir tout incident ou rupture dans l'interaction en montrant à autrui qu'on le reconnaît,
- par exemple, saluer quelqu'un, présenter convenablement une personne, l'écouter, acquiescer, confirmer ce qu'elle dit...

Section 6 : Les stratégies relationnelles

613 / Stratégies de réparation

Elles visent à restaurer positivement la relation suite à un incident, une offense, en donnant :

- des gages de bonne volonté,
- des compensations,
- ou en faisant des concessions
 - réelles (remplacer le produit défectueux que l'on a vendu)
 - ou symboliques (excuses verbales ou sous forme de cadeau ...).

Section 6 : Les stratégies relationnelles

614 / Stratégies d'équilibrage

- La situation est vécue comme équilibrée si elle répond aux attentes de chaque partie.
- Les stratégies d'équilibre se fondent sur l'échange et la réciprocité.

Si l'interlocuteur vous tient la porte et vous laisse passer devant, l'échange sera équilibré quand vous aurez remercié la personne verbalement ou par un sourire.

Section 6 : Les stratégies relationnelles

62 / Les stratégies conflictuelles

- Les enjeux peuvent générer la mise en œuvre de stratégies conflictuelles.
- Dans ce cas, les stratégies des acteurs s'inscrivent dans des rapports de force plus ou moins tendus et dans lesquels les relations de pouvoir sont souvent présentes.

FIN