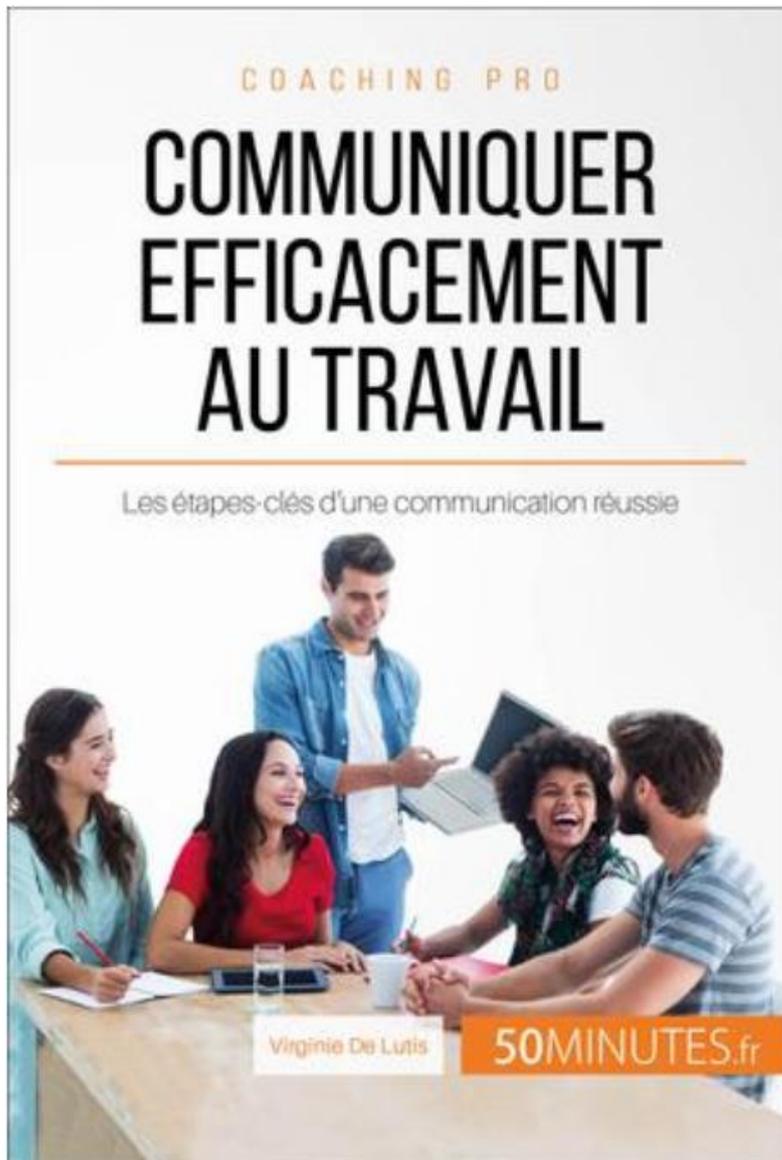


# Communiquer efficacement au travail



Author(s): De Lutis, Virginie

Publisher: 50 Minutes

Pub. Date: 2015

## Introduction

### Communiquer efficacement au travail

- Problématique : Comment développer une communication saine et claire en entreprise ?
- Utilité : Une bonne communication en entreprise est nécessaire pour motiver et améliorer l'efficacité des employés, résoudre les conflits ainsi qu'entretenir des relations professionnelles harmonieuses.
- Contexte professionnel : Relations professionnelles, communication professionnelle, ressources humaines.
- FAQ :
  - Quels aspects faut-il prendre en compte pour communiquer avec ses collègues ?
  - Quels types de communication existent en entreprise ?
  - Comment communiquer avec son supérieur ?
  - Comment organiser des réunions efficaces ?
  - Comment éviter les rumeurs et les jeux de pouvoir ?
  - Quel est le but des évaluations et des feedbacks ?
  - Faut-il adapter sa communication si l'on est une femme ?
  - Comment rétablir la communication au sein de son équipe ?

La communication est cruciale pour le bon fonctionnement de toute entreprise, mais elle peut également causer des malentendus et des conflits nuisibles au bien-être et à l'efficacité des salariés. Les entreprises doivent donc développer des stratégies pour favoriser une communication saine et de proximité en respectant certains principes. Ce livret met en perspective les différentes facettes de la communication interne, propose des solutions pour améliorer les relations professionnelles et éviter les obstacles rencontrés.

## B.A.-BA DU CHAMPION DE LA COMMUNICATION EN ENTREPRISE

### Les principes de la communication

#### Les éléments d'une communication

La communication se compose de trois éléments principaux :

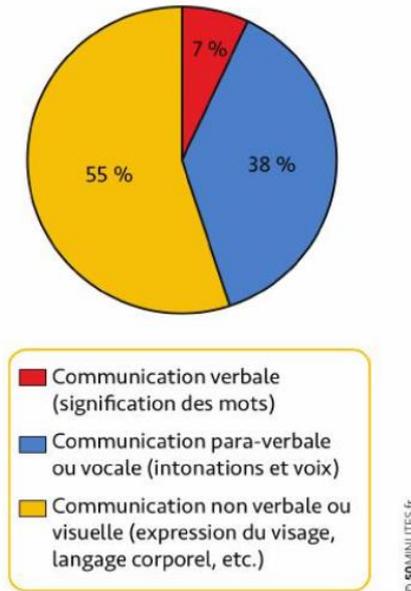
- **Un émetteur** : Lors d'une communication, l'émetteur produit le message de manière consciente ou inconsciente. Cela peut se faire en s'adressant directement à son interlocuteur ou à travers ses émotions et la position de son corps.
- **Un message** : Le message peut prendre diverses formes en fonction des occasions. Il peut être uniquement verbal ou accompagné d'un message non verbal qui peut parfois contredire le message verbal. Il peut également être non verbal, c'est-à-dire une attitude choisie ou non qui communique sans émettre de son, où le silence est un élément de communication.
- **Un récepteur** : Le récepteur perçoit le message qui lui est adressé et peut réagir de plusieurs façons : il prend en compte l'information qu'il reçoit et y réagit, ou bien il peut ignorer ou passer à côté du message sans même s'en rendre compte.

En entreprise, pour que les messages soient compris, il faut communiquer en se connectant à son interlocuteur en créant des rôles interchangeables. Les intervenants changent souvent de rôle en fonction de leurs émotions et du sujet évoqué. Les éléments présentés dans le tableau ne sont pas exhaustifs mais peuvent rappeler des collègues ou des situations vécues.

## La communication non verbale

La communication ne dépend pas uniquement des mots, le langage non verbal joue également un rôle important.

Les types de langages



**Les gestes et attitudes**, tels que la démarche, la posture et les expressions du visage, sont des éléments importants de la communication non verbale. L'absence d'attitudes et de gestes est également une indication de communication. La technique de PNL (programmation neuro-linguistique) consiste à imiter subtilement l'attitude de son interlocuteur pour créer une proximité immédiate.

**La voix**, y compris le ton et le débit, est une partie cruciale de la communication non verbale. La congruence entre la voix, l'attitude et le message est extrêmement importante pour l'interlocuteur. Enregistrer une conversation avec un ami peut donner une première impression de ce qui est transmis en parlant, au-delà des mots.

**Les odeurs** : nous émettons des odeurs en fonction de nos sentiments, tels que le stress, la tristesse ou la colère, et nous sommes attirés par des personnes ayant un profil olfactif similaire au nôtre. Les signaux olfactifs envoyés par notre corps correspondent à des émotions, ce qui explique l'expression « je ne peux pas le sentir ».

<b>Attitudes conseillées</b>	<b>Attitudes à éviter</b>
Garder un contact visuel en regardant votre interlocuteur dans les yeux.	Se frotter les mains ou la nuque, révélant une sensation de doute ou d'insécurité.
Avoir des poignées de main fermes.	Dire "oui" tout en faisant "non" de la tête, traduisant une contradiction dans vos idées.
Détendre votre visage et sourire.	Se pencher en arrière sur votre chaise, indiquant un retrait de la conversation.
Respecter l'espace de votre interlocuteur et ne pas vous approcher trop près.	Croiser les bras, vous fermant à toute discussion.
Soigner votre apparence (vêtements, odeurs, etc.)	Courber le dos, démontrant un manque de confiance en soi.
	Gesticuler dans tous les sens et jouer avec vos cheveux.

### La communication verbale

Le langage verbal représente seulement 7% de notre communication, mais il est essentiel pour l'information de l'Adulte, selon le modèle de Berne. Pour une communication claire, il est important de se baser sur des informations objectives et d'utiliser des astuces efficaces.

- Utiliser des phrases commençant par "je" pour exprimer son ressenti sans incriminer l'autre.
- Demander des précisions immédiatement en cas d'incompréhension pour éviter les quiproquos.
- Soigner les e-mails et écrits professionnels en employant des formules de politesse, en étant bref et précis.
- S'imposer lorsque c'est nécessaire en cas d'interruption ou de coupure de parole.
- Écouter attentivement l'interlocuteur sans le couper.
- Adapter son vocabulaire à son interlocuteur pour une meilleure compréhension des propos.

### La communication en entreprise

#### Pourquoi mérite-t-elle toute notre attention ?

La communication interne est cruciale pour la réussite de toute entreprise, elle permet :

- D'assurer la compréhension des objectifs et des consignes
- De fédérer les salariés autour d'un projet
- De motiver les employés
- De résoudre les conflits
- D'assurer des relations équilibrées et agréables
- De créer un climat convivial

- D'impliquer les employés dans la culture de l'entreprise.

#### La communication formelle :

La communication formelle est importante pour les échanges officiels en entreprise, elle comprend :

- Les écrits professionnels comme l'e-mail, la note de service ou le compte-rendu de réunion ;
- Les échanges oraux tels que les réunions, les feed-back et les entretiens ;
- Elle peut prendre plusieurs formes.

La communication formelle peut prendre plusieurs formes :

Type de communication formelle		Flux d'information
Descendante ou hiérarchique		De la direction aux travailleurs
Ascendante ou salariale		Des travailleurs à la direction
Latérale ou horizontale		Échange entre travailleurs du même niveau ou dans les structures non hiérarchisées

© 50MINUTES.fr

Nouvelle méthode de management : le MBWA (Managing By Wandering Around) consiste en un management de proximité. Le manager discute avec les membres de son équipe pour s'assurer de leur compréhension des consignes et des décisions, repérer les aspects à améliorer et recenser leurs avis. Cela renforce l'efficacité de la communication formelle.

## La communication informelle :

La communication informelle est un ensemble d'échanges non officiels sur le lieu de travail. Elle peut se faire via différents supports et présente plusieurs avantages, tels que la création de liens sociaux et la diffusion rapide d'informations. Cependant, elle peut aussi engendrer des conflits et des malaises si des rumeurs ou des informations non vérifiées sont véhiculées. Certains dirigeants se méfient de ce type de communication.

- Des échanges non officiels sur le lieu de travail
- Peut se faire via différents supports, écrits ou oraux
- Offre un statut et satisfait les besoins de reconnaissance et d'appartenance au groupe
- Favorise le partage des valeurs sociales et culturelles au sein d'un collectif
- Encourage la collaboration en créant des liens entre les employés.

## Adapter son attitude

Les attitudes que nous adoptons dans la communication sont cruciales pour le déroulement de l'échange. Éric Berne identifie trois états qui correspondent à des comportements spécifiques :

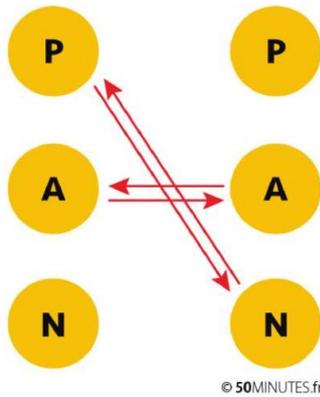
- (P) le Parent qui imite la figure parentale, à la fois autoritaire et bienveillante ;
- (A) l'Adulte qui se préoccupe de l'aspect factuel des choses, des informations logiques et rationnelles, ici et maintenant ;
- (E) l'Enfant qui fait référence à notre vécu et nos souvenirs d'enfance.

État du moi	Descriptions	Exemples			
<b>P</b> normatif ou critique	Représente la loi. Fonction de protection et d'éducation. Tendance à juger et sanctionner.	« Tu es en retard, c'est inadmissible ! »	<b>E</b> libre ou spontané	Exprime ses besoins et ses émotions de base spontanément.	« J'adore ton chemisier, je veux le même. »
				<b>E</b> adapté (rebelle ou soumis)	S'exprime en réaction aux comportements d'autrui
<b>P</b> nourricier ou sauveteur	Fonction de permission et d'encouragement. Empathique et chaleureux. Tendance à surprotéger.	« Tu devrais prendre soin de toi. »			
<b>A</b>	Analyse les faits. Objectif, rationnel et égalitaire. Tend à résoudre et éviter les conflits.	« À quelle heure est la réunion ? »			

© 50MINUTES.fr

© 50MINUTES.fr

Les échanges au sein de l'entreprise doivent être constructifs et appropriés. Les transactions doivent être complémentaires, d'Adulte à Adulte ou de Parent à Enfant.



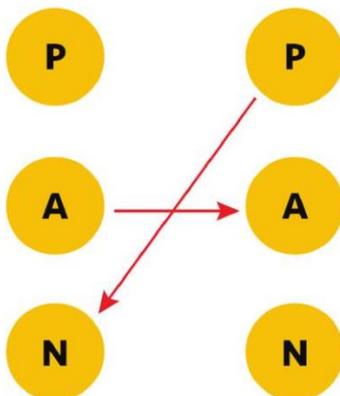
© 50MINUTES.fr

Attention, si vos transactions se croisent, cela peut créer des conflits.

**Par exemple :**

- « À quelle heure arrive-t-il ? » (Adulte)
- « Tu devrais le savoir ! » (Parent)

La communication efficace nécessite des transactions complémentaires entre adultes ou entre parent et enfant. Si l'un des interlocuteurs est traité comme un enfant, l'équilibre est rompu.



© 50MINUTES.fr

**Exemple de réponse lors d'un échange Adulte-Adulte :**

« Il arrive à 10 h 30. Cela m'énerve que tu ne retiennes pas ce type d'informations, car j'ai l'impression que tu ne prends pas au sérieux cette réunion. » (Adulte)

Les décalages dans les échanges peuvent créer des jeux de pouvoir nuisibles pour l'entreprise et l'équipe. L'analyse transactionnelle invite à adopter l'état le plus approprié en fonction de chaque situation (Parent, Adulte, Enfant) pour éviter les tensions. Il est important d'adapter son comportement en fonction de l'objectif visé et de se concentrer sur celui-ci plutôt que sur les dénis ou les jeux relationnels.

**Mise en situation**

Situation	La bonne réaction	La mauvaise réaction
« J'attends votre rapport depuis ce matin, est-il enfin terminé ? » (Parent normatif)	« Je suis en train de le terminer. » (Adulte)	« Si seulement vous arrêtiez de me déranger, je pourrais le finir. » (Enfant rebelle)
« Je ne vais jamais réussir à terminer ce rapport à temps. » (Enfant soumis)	« Mais si, tu es notre meilleur atout sur ce projet. » (Parent nourricier)	« Tu as raison, ça va être très compliqué. » (Enfant soumis)
« Allez viens, c'est l'heure de la pause-café. » (Enfant libre)	« Super, je te rejoins. » (Enfant libre) « Je ne vais pas pouvoir, je dois finir ce dossier pour la réunion de demain. » (Adulte)	« Tu ne travailles jamais, toi. » (Parent normatif)

© 50MINUTES.fr

## Top conseils

- Exprimez-vous en utilisant le pronom « je ». Vous prouverez ainsi votre implication dans la conversation et assumerez vos positions. Préférez la forme positive à la forme négative.
- Adoptez un langage corporel bienveillant afin de mettre à l'aise votre interlocuteur. Éliminez autant que possible les tics comportementaux qui trahissent votre nervosité, votre malaise ou encore votre colère (gesticuler nerveusement, cacher ses mains dans les poches, se ronger les ongles, etc.).
- Contrôler vos émotions. Quelle que soit la situation, ne vous montrez pas agressif ou sur la défensive, cela n'aboutira à aucune solution saine. Prenez du recul, tentez de comprendre votre interlocuteur et, si besoin, de lui expliquer calmement ce qui vous déplaît en vue d'apaiser la tension.
- Instaurez des relations de confiance autour de vous. Agissez avec bienveillance pour encourager vos collègues à faire de même. Dans cet ordre d'idées, dénoncez et condamnez tout comportement abusif, sexiste, raciste ou humiliant.
- Adaptez-vous à votre interlocuteur. Soyez attentif à son langage verbal et corporel. S'il est tactile, donnez-lui l'accolade ; s'il est visuel, imagez votre discours à l'aide d'exemples concrets ; s'il est plutôt auditif, préférez la communication orale aux écrits.
- Organisez des journées portes ouvertes en interne, de manière à encourager les échanges et à renforcer la collaboration entre les départements. Faites découvrir le fonctionnement interne à vos collègues afin que chacun prenne conscience des processus et des rôles de chaque service.
- Développez un réseau interne. Le réseau interne représente une banque d'informations et de connaissances intéressante et bénéfique pour toute l'entreprise. Vous pouvez également créer un réseau social d'entreprise.
- Fixez des moments précis pour communiquer afin de ne pas déranger et déconcentrer vos interlocuteurs à tout moment de la journée. Organisez des réunions d'information et des entretiens si vous avez besoin de temps avec la personne concernée.
- Privilégiez les réunions collectives ou les tête-à-tête en fonction du type d'information à délivrer. Suite aux réunions collectives, mettez à disposition le compte-rendu des décisions prises afin d'informer les intéressés (présents ou absents).
- Aménagez un espace de détente pour favoriser les échanges informels. Cela améliorera les relations professionnelles et l'ambiance de votre équipe.

## FAQ

### À quels aspects dois-je faire attention quand je communique avec mes collègues ?

Pour réussir une communication efficace, il faut prêter attention à différents aspects tels que les gestes, l'attitude, l'apparence, le débit de voix et les mots utilisés. Il est également important de se concentrer sur son interlocuteur, de le regarder dans les yeux et d'écouter attentivement ce qu'il exprime, en restant bienveillant. En cas de malentendu ou d'émotion cachée, il est préférable de demander des explications supplémentaires afin de favoriser une communication honnête et franche entre collègues.

## Quels types de communication puis-je trouver en entreprise ?

Les différents types de communication et les outils utilisés varient en fonction de la taille et de la culture de l'entreprise. Toutefois, la maîtrise des outils informatiques est devenue essentielle avec l'utilisation des e-mails, de l'intranet et des visioconférences. Les échanges verbaux sont également importants à travers les réunions, les feedbacks, les entretiens et les discussions informelles autour de la machine à café.

## Comment communiquer avec mon supérieur ?

Il est possible que dans une entreprise, on n'ait pas de contact direct avec le grand patron et que l'on doive interagir avec un manager. Il est donc important de clarifier les rôles dès le début et de s'adapter à la communication et à l'attitude de son supérieur. Il est recommandé de vouvoyer le supérieur au départ et de maintenir une certaine distance professionnelle jusqu'à ce que vous le connaissiez mieux.

## Comment rendre mes réunions efficaces ?

Pour une participation efficace aux réunions, il est important de connaître l'ordre du jour avant de confirmer sa présence. Si la réunion n'est pas utile pour vous, proposez plutôt une rencontre en tête à tête ou avec les personnes concernées. Cela augmentera l'efficacité et la motivation de chacun.

## Comment éviter les rumeurs et les jeux de pouvoir ?

Il est important de prévenir les rumeurs dans une entreprise en maintenant le contact avec les salariés et en recherchant les causes de leur frustration ou de leur médisance. Pour repérer les problèmes, analysez la qualité de la collaboration, l'engagement des employés, la gestion du pouvoir et la résolution de conflits. Une communication efficace ne peut exister dans un climat malveillant, où les non-dits et les tensions interpersonnelles règnent. Au contraire, un environnement sain permet à chaque employé d'exploiter son potentiel et de contribuer à la solidarité productive de l'entreprise.

## À quoi servent les évaluations et les feed-back ?

Les évaluations et les feedbacks sont des moments clés pour échanger avec les supérieurs ou les subalternes. Il est important de se préparer en demandant les thèmes qui seront abordés, en préparant des dossiers et en écoutant les retours de manière sereine et constructive pour s'améliorer.

## Dois-je communiquer différemment si je suis une femme ?

Le sexisme envers les femmes en entreprise peut être combattu en utilisant des techniques pour renforcer sa confiance en soi, comme les postures de puissance. Les commentaires sexistes doivent être tournés en ridicule et les instances représentatives contactées si nécessaire. Les partenaires sociaux peuvent proposer des mesures pour améliorer le climat en entreprise.

### **Bon à savoir :**

Le langage corporel a un impact sur la perception de soi et des autres. Selon la psychologue américaine Amy Cuddy, adopter une posture de puissance, comme mettre les mains sur les hanches, le torse en avant et le dos droit, peut nourrir notre assurance. Ces postures ont un effet sur les hormones du corps, ce qui peut conduire à des sentiments de puissance ou de stress. Il est conseillé d'imiter ces postures jusqu'à ce que vous vous sentiez plus confiant.

## Comment rétablir la communication au sein de mon équipe ?

Le team building est une solution efficace pour améliorer la communication en entreprise. Il est important de l'organiser autour de sujets liés à la problématique et de faire appel à un animateur externe pour que tous, y compris le manager, participent à l'atelier. Il est également essentiel que le leader montre l'exemple et que chaque individu de l'entreprise participe à la démarche.

## Résumé :

- Pour communiquer efficacement en entreprise, il est important de prendre en compte votre attitude, vos gestes, votre apparence, le débit de votre voix et les mots que vous utilisez. Soyez également attentif à votre interlocuteur et n'hésitez pas à demander des explications supplémentaires si nécessaire.
- Les outils de communication les plus fréquemment utilisés sont les e-mails, l'intranet et les visioconférences. La communication verbale passe quant à elle par les réunions, les feedbacks et les entretiens.
- Il est important de connaître votre supérieur hiérarchique et de vous adapter à son mode de communication et à son attitude. Gardez une certaine distance professionnelle au début et laissez votre supérieur s'exprimer sur le ton qu'il préfère.
- Avant de confirmer votre présence à une réunion, demandez des informations sur l'ordre du jour pour pouvoir vous préparer. Si la réunion ne vous semble pas pertinente, proposez une alternative comme une réunion en tête à tête.
- Pour éviter les rumeurs en entreprise, il est important de maintenir une bonne qualité de collaboration, de favoriser l'engagement, de gérer le pouvoir de manière mesurée et de résoudre les conflits de manière productive.
- Les évaluations et les feedbacks sont des moments importants pour échanger avec vos supérieurs ou vos subalternes. Préparez-vous en amont et prenez les remarques comme des opportunités pour vous améliorer.
- Pour renforcer votre assurance en tant que femme en entreprise, inspirez-vous des techniques de spécialistes comme les postures de puissance d'Amy Cuddy. N'hésitez pas à contacter les instances représentatives si vous êtes victime de remarques sexistes.
- Le team building est une solution efficace pour rétablir une communication saine en entreprise. Pour qu'il soit pertinent, organisez-le autour de sujets liés à votre problématique et faites appel à un animateur externe à l'entreprise.
- Modifier votre posture peut avoir un impact positif sur la perception que les autres ont de vous et sur votre propre perception. Adoptez des postures qui vous mettent dans une position forte et qui nourrissent votre assurance.