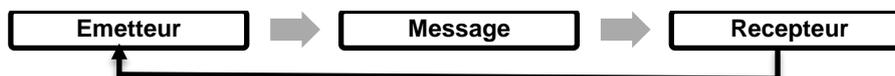


## Communication

### Chapitre 11 - La communication interpersonnelle

#### Problématique

Toute activité humaine est, par essence, communication. Elle est partout, constante et inévitable. Que ce soit dans les relations personnelles, professionnelles ou sociales, chaque interaction repose sur un processus de communication impliquant : un émetteur, un récepteur, un message et un canal de transmission. Ces composants interagissent de manière dynamique et sont souvent représentés dans un schéma de communication.



Comprendre la richesse et la complexité du processus nécessite de prendre en compte les points suivants :

- **La communication n'est jamais totalement directe** : elle passe toujours par un canal, c'est-à-dire un moyen de transmission du message. Ce canal peut être verbal, écrit, visuel, ou encore gestuel.
- **Chaque individu communique avec l'ensemble de son être** : ses paroles et comportements traduisent son état présent, son histoire personnelle, sa culture, son éducation, ses valeurs, ses émotions, ses objectifs et ses aspirations.
- **Le message nécessite un codage** : l'émetteur encode ses idées à travers des mots, des gestes, des intonations, des images ou des sons, que le récepteur doit ensuite décoder en fonction de sa propre grille de lecture, influencée par ses expériences et représentations.
- **La communication est un échange à double sens** : elle ne se limite pas à une simple émission d'information. Elle implique une rétroaction du récepteur, qui permet à l'émetteur d'ajuster son discours ou son comportement.
- **La communication peut être perturbée par des interférences, appelées "bruits"** : il peut s'agir d'un excès d'informations, d'une mauvaise compréhension du message, d'un codage ou décodage inadéquat, ou encore d'une altération du contenu, consciente ou non. Ces bruits nuisent à la clarté et à l'efficacité de l'échange.

#### Sommaire (5 h 30')

Sommaire (5 h 30')		
<b>Problématique</b>	1	10'
<b>Introduction</b>		
QCM	2	20'
1. Repérer les éléments de la communication	3	20'
2. Distinguer les types d'arguments	4	20'
3. Analyser des transactions interpersonnelles	5	50'
4. Cerner le contexte d'une communication	7	20'
5. Relever les éléments professionnels dans une communication	8	20'
6. Repérer les éléments d'une écoute active	9	20'
7. Analyser des situations de communication	10	20'
8. Comprendre l'influence de la communication non verbale	11	
<b>Missions professionnelles</b>		
1. Identifier les composantes de la communication	12	30'
2. S'entraîner à la communication par des jeux de rôle	13	1 h 00'
3. Adapter un message au contexte avec une IA	15	40'
<b>Ressources</b>		
1. Identifier les composantes de la communication	17	
2. Donner du sens au message	18	
3. Savoir écouter et reformuler	19	
4. S'adapter à la communication orale	19	
5. Adopter les bons comportements	20	
6. Argumenter et utiliser les bons arguments	20	
7. Penser à la communication non verbale	21	
<b>Bilan de compétences</b>	22	

## Introduction

### Chapitre 11 - La communication interpersonnelle - QCM

Questions	Avant	Réponses	Après
<b>Question 1</b> La communication interpersonnelle veut dire	<input type="checkbox"/>	Une réflexion personnelle	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Une communication entre deux personnes	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Une communication avec son manager	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Une communication en face à face uniquement	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Une communication par messagerie	<input type="checkbox"/>
<b>Question 2</b> Une relation symétrique c'est	<input type="checkbox"/>	Un manager et son assistante	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Une assistante commerciale et une assistante comptable	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Un employé du service paie et un employé du service recherche et développement	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Un directeur financier et un manutentionnaire	<input type="checkbox"/>
<b>Question 3</b> Un enjeu c'est	<input type="checkbox"/>	Ce que les parties peuvent perdre ou gagner lors de la communication	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	L'estime de l'autre	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Toujours financier	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Un argument	<input type="checkbox"/>
<b>Question 4</b> Les stratégies de communication	<input type="checkbox"/>	Ce sont des techniques pour bien communiquer	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Ce sont des méthodes pour faire aboutir la communication	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	C'est malhonnête	<input type="checkbox"/>
<b>Question 5</b> Le canal de transmission	<input type="checkbox"/>	Il est obligatoirement direct	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Peut-être direct ou indirect	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	C'est la voix	<input type="checkbox"/>
<b>Question 6</b> Lorsque l'on parle de communication non verbale cela peut être	<input type="checkbox"/>	Un écrit	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Tout ce qui accompagne le discours	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	L'attitude	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Le regard	<input type="checkbox"/>
<b>Question 7</b> L'écoute active	<input type="checkbox"/>	C'est un moyen qui montre l'intérêt porté à l'interlocuteur	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	C'est le fait de parler fort	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Instaure un climat de confiance	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	C'est une écoute réelle	<input type="checkbox"/>
<b>Question 8</b> L'entretien d'intégration	<input type="checkbox"/>	Se fait à la fin de la période d'essai	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Sert à donner les explications au nouvel embauché	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	C'est une soirée de fête	<input type="checkbox"/>
<b>Question 9</b> La discrétion	<input type="checkbox"/>	Est une qualité indispensable pour un employé	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Est dépassé, ça n'existe pas	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Est pour être bien vu(e) par le manager	<input type="checkbox"/>
<b>Question 10</b> Avoir un bon contact	<input type="checkbox"/>	Sert à réussir les échanges professionnels	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Permet de s'adapter à toutes les situations	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	C'est bien pour plaisanter au travail	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	C'est une qualité recherchée	<input type="checkbox"/>
<b>Question 11</b> Lesquels de ces affirmations concernant la communication non verbale sont vraies	<input type="checkbox"/>	Elle représente environ 70% de la communication interpersonnelle	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Les gestes et postures ne transmettent aucune information émotionnelle	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Le ton de la voix fait partie de la communication non verbale	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Le regard et les expressions faciales jouent un rôle	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Elle est universelle	<input type="checkbox"/>

## Réflexion 1 - Repérer les éléments d'une communication

Durée : 20'



Source

### Contexte professionnel

La société Vinoterra commercialise des vins et des spiritueux dans un magasin de centre-ville. Un client entre dans le magasin à 18 h.

### Travail à faire

En vous aidant du document, répondez aux questions suivantes dans le tableau ci-dessous.

1. Qui sont les participants à la communication ?
2. Que peuvent gagner ou perdre les acteurs de cette communication, que mettent-ils en danger ?
3. Comment Pierre fait-il pour que M<sup>me</sup> Laurin ne soit pas trop mécontente ?
4. Pierre a-t-il atteint ses objectifs ?

**Quelques notions** : participants = **acteur**. Ce qui est mis en danger = les **enjeux**. La méthode pour réussir = la **stratégie**.

Les acteurs	
Les enjeux du poissonnier	
Les enjeux de la cliente	
La stratégie du poissonnier	
La stratégie de la cliente	
Les objectifs du poissonnier	
Les objectifs de la cliente	

### Doc. Conversation

**Vendeur** : « Bonjour, puis-je vous aider ? »

**Client** : « Je cherche un bon vin pour un repas que je fais ce soir avec des amis chez moi. »

**Vendeur** : « Nous avons un vaste choix de vins français et étrangers, on devrait pouvoir trouver un vin qui vous convienne, mais tout d'abord quel type de vin recherchez-vous, rouge, rosé, blanc ? »

**Client** : « J'envisage de prendre un champagne pour marquer les esprits et faire la fête »

**Vendeur** : « Votre choix est judicieux car c'est un vin de fête qui passe bien avec tous les plats et qui évite les mélanges qui peuvent incommoder certaines personnes. Avez-vous une marque particulière que vous préférez ? »

**Client** : « Je souhaite un Rémi Mortin ? J'ai eu l'occasion d'en boire récemment et je l'ai trouvé particulièrement bon et je souhaite prendre 3 magnums car nous serons 14 ».

**Vendeur** : « Je suis désolé, nous ne faisons pas cette marque, mais nous pouvons vous proposer un Georges Momm dont la qualité est équivalente. »

**Client** : « Je ne le connais pas. C'est dommage car c'est du Rémi Mortin que je souhaite. »

*Le client hésite et se prépare à quitter le magasin. Le vendeur perçoit que le client risque de repartir sans faire d'achat, alors que la demande représente une vente conséquente de plusieurs centaines d'euros.*

**Vendeur** : « Je comprends votre déception, mais le champagne que nous vous proposons est celui que nous fournissons au restaurant « Le clos des sens » qui est un restaurant 4 étoiles au Michelin et qui nous en commande régulièrement. Par ailleurs il se situe dans la même gamme de prix »

**Client** : *après quelques secondes de réflexion* « Compte tenu de l'heure, je vais me laisser convaincre par votre proposition. Je vous prends 3 magnums. »

*Le vendeur vérifie la disponibilité des bouteilles et constate qu'il reste seulement des bouteilles de 75 cl.*

**Vendeur** : « Nous sommes désolé mais nous n'avons plus de magnum en stock mais seulement des bouteilles de 75 cl. Si cela vous convient, nous vous proposons 6 bouteilles de 75 cl et nous vous offrons une bouteille supplémentaire pour nous faire pardonner. »

**Client** : « Dans ces conditions j'accepte. »

## Réflexion 2 - Distinguer les types d'arguments

Durée : 20'



Source

### Travail à faire

Notez dans le tableau ci-dessous les types d'argumentations concernés.

#### Notions clés

**Argument d'analogie** : on compare une situation à une autre déjà vécue et approuvée pour donner du poids à la première.

**Argument de communauté** : on utilise un avis connu et reconnu par la majorité des gens.

**Argument de cadrage** : on valorise ou dévalorise certains critères.

**Argument d'autorité** : on se réfère à une personne ou une idée d'une personne influente en s'identifiant à elle.

Description	Arguments
Notre produit doit être meilleur et moins cher que la concurrence, sinon il est inutile de poursuivre ce projet.	Analogie
Nous devons mettre en place des protocoles de collectes d'informations qui respectent la RGPD dans les 3 mois qui viennent.	Autorité
Nos nouvelles box doivent impérativement intégrer la 5G+. C'est ce qui permet à free de conquérir de nouvelles parts de marché.	Cadrage
Les consommateurs ne veulent plus d'emballages plastiques, nous devons l'accepter même si cela est plus cher à produire.	Communauté
Les consommateurs se tournent vers les produits Bios et vers les produits de terroir. Nous devons adapter nos gammes de produits à ces évolutions.	Communauté
Si nous ne transformons pas ces CDD et CDI nous risquons une requalification des contrats par les magistrats et une amende de 10 000 € par contrat.	Autorité
Avant de remplacer la pièce défectueuse nous avons attendu les conclusions du service recherche et développement.	Autorité
Ce sport est trop dangereux pour le pratiquer sans assurance.	Communauté
Le génie s'est 1/3 de compétence, 1/3 de travail et 1/3 chance.	Communauté
Nous avons le choix entre livrer le produit à l'heure incomplet ou en retard mais complet. Nous avons privilégié la seconde solution.	Cadrage
Ce n'est pas parce-que je suis le dernier embauché que je n'ai pas le droit de partir en vacances au mois d'août.	Analogie
Les personnes ayant le plus d'ancienneté et avec des enfants sont prioritaires pour poser leurs dates de vacances.	Autorité
Il est interdit de cracher par terre et de jeter les mégots, les chewing-gums et les papiers au sol.	Autorité
L'année dernière la réunion a été programmée le 28 septembre, c'est trop tard il faut l'avancer de 15 jours.	Analogie
Ce produit est le plus cité sur les blogs, nous devons nous en inspirer.	Communauté
Il y en a d'autres qui parlent pourquoi vous en prenez-vous à moi ?	Analogie

<b>Réflexion 3 – Analyser des transactions interpersonnelles</b>			
Durée : 50'			Source

**Travail à faire**

1. Répondez aux questions suivantes après avoir lu le **document** :

<b>À quoi reconnaît-on un comportement ?</b>	
Enfant Soumis	
Enfant Rebel	
Parents	
Adulte	

2. Analysez la situation de communication suivante et surlignez les éléments de langage qui renvoient à un état Enfant en jaune, à un état Adulte en vert et à un état Parent en bleu et justifiez votre réponse.

<b>Situation 1</b>	
<b>Contexte</b>	Un salarié est parti la veille avec 30 minutes d'avance, sans autorisation de son supérieur et sans avoir prévenu ses collègues d'atelier. L'entretien a lieu le lendemain matin avec le responsable de l'atelier.
<b>Entretien</b>	<p><b>Le responsable</b> : Bonjour, peux-tu m'expliquer où tu étais hier soir entre 16 h 30 et 17 ?</p> <p><b>Le salarié</b> : je suis allé au service commercial pour leur remettre un document.</p> <p>Le responsable téléphone au service commercial qui déclare ne pas l'avoir vu la veille.</p> <p><b>Le responsable</b> : le service commercial dit que tu n'étais pas chez eu entre 16 h 30 et 17 h.</p> <p><b>Le salarié</b> : Ils disent n'importe quoi, c'est des menteurs.</p> <p><b>Le responsable</b> : Il ne faut pas traiter vos collègues de menteur, s'ils ne vous ont pas vu, leur parole vaut la vôtre et en l'occurrence vos collègues d'atelier et votre responsable ne vous ont pas vu dans l'entreprise entre 16 h 30 et 17 h. Où étiez-vous ?</p> <p><b>Le salarié</b> : Qu'est-ce que vous m'embrouillé, j'ai eu un imprévu et j'ai dû me rendre à un rendez-vous.</p> <p><b>Le responsable</b> : Vous savez bien que vous n'avez pas le droit de quitter l'entreprise pendant les heures de travail sans autorisation.</p> <p><b>Le salarié</b> : Mais je n'ai rien fait de mal, cela n'a pas empêché l'entreprise de fonctionner !</p> <p><b>Le responsable</b> : Mais tu n'as rien à craindre, je suis là pour t'aider, retourne travailler et ne recommence pas. Moi aussi j'ai été jeune...</p>

Dans la réalité le salarié avait un RDV chez un médecin car il a pris la galle et il ne souhaitait pas que l'entreprise le sache (direction et personnel) par peur des rumeurs ou « qu'en-dira-t-on ».

3. Répartissez-vous les rôles au sein du groupe (le salarié, le responsable, l'observateur, puis imaginez les réponses qu'auraient faites :
- le salarié s'il avait adopté un comportement adulte ;
  - le responsable s'il avait adopté un comportement Parent ;
  - le responsable s'il avait adopté un comportement Enfant.
4. Jouez l'entretien précédent en adoptant un comportement Adulte pour le salarié et parent pour le responsable, puis Parent puis Adulte.

## Doc. L'analyse transactionnelle (AT)

L'analyse transactionnelle analyse les comportements humains. Elle repose sur l'idée selon laquelle nous abritons simultanément trois états en nous : le **parent**, l'**enfant** et l'**adulte** et selon les situations, nous activons tel ou tel état.

Ces états s'apprennent au cours de la vie. De la naissance à l'âge adulte l'être grandit et passe par des états différents. Eric Berne montre que l'individu ne dépasse pas les différents états par lesquels il est passé, mais qu'il les intègre. Aussi, à l'âge adulte, y a-t-il coexistence en nous de tous ces états.

L'**Enfant** est le premier état du Moi qui se constitue après la naissance. Il exprime sans réserve l'affectivité, les besoins, les sensations, les émotions de la personne.

Le **Parent** est la partie du Moi qui se constitue dans l'enfance sous l'influence du modèle parental et des personnes de référence.

L'**Adulte** est le dernier état du Moi qui se constitue. C'est lui qui observe, analyse, comprend, agit décide.

### - Enfant libre - Ressenti

C'est le 1<sup>er</sup> état, l'enfant exprime sans réserve son **ressenti**, ses désirs, besoins, émotions, peurs, craintes, plaisirs, colères, souffrances. Les réactions observables sont immédiates, spontanées, sans interdit, ni limite et sans contrôle. *Exemple : Le bébé a faim ⇒ il pleure ; l'enfant a envie de bonbons ⇒ il se serre.*

Chez l'adulte, l'enfant libre est repérable lorsque la personne exprime sans détours ses émotions (embrassades, éclats de rire, cris de terreur, pleurs...). Il est assez rare de voir des personnes adultes laisser s'exprimer leur Enfant libre, car la société, en percevant surtout les aspects négatifs (les émotions non contrôlées perturbent la communication). Dans son versant positif l'Enfant Libre est gai, séduisant, attachant, naturel, dans son versant négatif il devient avide, orgueilleux, égoïste, blessant...

L'enfant peut être adapté soumis, mais il peut être à l'opposé enfant rebelle.

#### ➤ Enfant adapté soumis

Face aux réactions des parents, l'enfant apprend à se contrôler, il se sociabilise. Les réactions ne sont plus naturelles, mais réfléchies. L'enfant s'adapte au milieu et aux exigences des parents, ce qui le conduit à éprouver des sentiments nouveaux : culpabilité, honte, jalousie, malaise, frustration, fierté qui compliquent ses réactions. *Exemple : j'ai faim ⇒ je demande à manger ; j'ai envie de bonbons ⇒ je demande si je peux me servir et je dis merci.*

Les attitudes et comportements se font intuitivement par une réflexion personnelle (on parle de **petit professeur** dans sa tête). Il pressent la meilleure conduite à adopter pour faire plaisir. Il essaye de se conformer à ce qu'il pense être la meilleure solution et les actes influencés par l'émotion sont parfois aberrants. Ces attitudes ne se perdent pas en grandissant. Chaque fois que la personne a affaire à une personne d'autorité (identifiés aux parents), elle a tendance à réagir de la même façon qu'en enfance. Elle acquiescera aux propos d'un supérieur, sans forcément y croire, se forcera à être poli et souriant, par crainte des conséquences. Mais s'il domine, la personne peut apparaître faible et sans personnalité.

*Exemple : lorsque je suis malade, on s'occupe de moi ⇒ je suis malade pour que l'on s'occupe de moi ; mes parents aiment que je sois gentil ⇒ je suis gentil pour que l'on m'aime.*

#### ➤ Enfant rebelle

La rébellion est une forme d'adaptation aux exigences de l'autorité. L'opposition, la révolte dure ou douce, exprime nos désaccords. Devenu adulte, l'enfant rebelle se révoltera contre l'autorité, simplement parce que c'est l'autorité, même s'il serait parfois plus prudent de se soumettre et de laisser l'enfant adapté jouer un rôle. S'il domine une personnalité, la personne peut apparaître bornée, obtuse et opposante perpétuelle.

### - Parent - l'appris

Il se développe à partir de l'enfance. Cet état enregistre les attitudes, les façons d'être, les préceptes, les sentiments affichés par les figures d'autorité que sont notamment les parents. C'est un état appris et imité. Ce sont ces mêmes règles que l'on va appliquer à l'état adulte et souvent transmettre de génération en génération.

Adulte le comportement parental est facilement identifiable. Il se manifeste dans les situations où la personne est investie d'un pouvoir parental ou d'autorité, lorsqu'il se sent conseil, guide ou protecteur d'autrui. Il se traduit par des phrases toutes faites, des affirmations définitives, des généralités, des vérités premières, sans démonstration et sans preuve : « Les femmes », « les hommes », « les étrangers », « la famille », « il faut », « toujours », « jamais ».

### - Adulte - le réfléchi

C'est l'état qui se construit le plus tardivement. L'enfant, au contact du monde et des parents, apprend à raisonner, à structurer sa pensée, il perçoit les causalités des choses et vérifie les effets de ses actes. L'adulte observe, s'informe, réfléchit et prend des décisions avec méthode au vu des différents éléments dont il dispose. Il est le seul état susceptible d'évoluer, même tardivement, et de prendre le dessus avec le temps et de la volonté sur les deux autres états du moi.

**Le travail en AT consiste à débrancher les états Parents et Enfants pour permettre à l'Adulte de s'exprimer. C'est alors que l'Adulte pourra laisser, quand il le souhaite les états Parent et Enfant s'exprimer.**

## Réflexion 4 - Cerner le contexte d'une communication

Durée : 20'



Source

### Contexte professionnel

M. Hebert, (directeur de la société Bourgeois), vient d'apprendre que Michel responsable des expéditions a fait deux erreurs de livraison qui ont entraîné des conséquences fâcheuses pour le client et pour la réputation de l'entreprise. M. Hebert convoque Michel par téléphone et lui demande de venir dans son bureau immédiatement.

#### Au téléphone

**M. Hebert** : « Bonjour Michel, il faut que je vous parle, venez immédiatement dans mon bureau ». Le ton est ferme et cassant.

**Michel** : « Bonjour monsieur », *il écoute la demande de son employeur et répond « J'arrive »*

*Michel quitte l'entrepôt et se rend dans le bureau de M. Hebert. il est préoccupé par la demande de son patron et son urgence. Il s'interroge sur les causes de cette convocation inhabituelle.*

#### Dans le bureau

*Quelques minutes plus tard, il est dans le bureau de M. Hebert, qui montre la chaise face à lui pour que Michel prenne place. Michel s'assoit sur le bord du siège, ses mains sont moites et il ne cesse croiser et décroiser ses doigts.*

**M. Hebert** : « Je viens d'apprendre que vous avez commis plusieurs erreurs de livraisons ces derniers jours. Il manquait des articles dans la commande du client Bougival et la livraison du client Europort a eu 7 jours de retard. Ils nous ont fait part de leurs mécontentements. Comment cela se fait-il ? »

**Michel** : « Euh, Je suis vraiment désolé...j'ai des soucis... personnels et... j'ai du mal à me concentrer sur mon travail »

**M. Hebert** : « Je suis surpris et déçu car jusqu'à présent votre travail était sérieux », *le regard du responsable est insistant, le ton est froid et il parle fort.*

*Michel est intimidé par l'attitude de son responsable, il baisse la tête et regarde le sol. Il essaie de se montrer volontaire et regrette l'image négative qu'il a donnée.*

**Michel** : « Je suis réellement désolé de ce qui s'est passé, et je vais me reprendre pour que mon travail soit irréprochable »

**M. Hebert** : « Vos problèmes personnels n'ont pas à interférer avec l'entreprise, les clients ne doivent pas supporter vos états d'âme, et la société n'a pas à en subir les conséquences » *M. Hebert fait une pause afin d'accentuer le malaise de Michel puis ajoute « Je ne veux plus que cela se reproduise... la prochaine fois je serais contraint de vous sanctionner ! ... j'espère que je suis clair »*

**Michel** : « Oui monsieur »

**M. Hebert** : « Alors, j'espère ne plus avoir à vous convoquer, Vous pouvez retourner travailler... »

*Michel sort du bureau et se dirige vers son lieu de travail en soupirant. Son esprit est embué par les remarques de M. Hebert.*

### Travail à faire

Après avoir lu la situation décrite précédemment, répondez aux questions suivantes :

1. Quels sont les statuts des acteurs et en quoi ont-ils de l'influence sur la communication ?
2. Quels sont les enjeux de M. Hebert ? et de Michel ?
3. Quelles stratégies mettent-ils en place l'un et l'autre ?
4. Quels sont les éléments qui montrent que Michel est mal à l'aise ?
5. Relevez les points qui montrent que M. Hebert a un management directif ?
6. M. Hebert a-t-il mis Michel à l'aise ?
7. Quels signes non verbaux remarquez-vous dans cette communication ?

## Réflexion 5 - Relever les éléments professionnels dans le comportement

Durée : 20'



Source

### Contexte

Louise est attachée de gestion dans la société Bourgeois. Lors d'une pause, elle discute avec Roger qui est livreur dans la société.

### Travail à faire

Identifiez dans la discussion suivante les éléments qui montrent le professionnalisme ou le non-professionnalisme de l'attachée de gestion et du livreur et justifiez votre choix.

### Discussion entre Louise et Roger

**Louise** : « Bonjour Roger »

**Roger** : Bonjour Louise, comment vas-tu ? »

**Louise** : « Très bien, tu as réussi à livrer le client Aderaz dans les délais, c'est une bonne nouvelle, le directeur est soulagé. »

**Roger** : « Tu crois que je pourrais demander une augmentation de salaire ? »

**Louise** : « Tu peux toujours en faire une demande, je suis sûr qu'il y sera favorable ! »

**Roger** : « J'ai appris que nous avons perdu le marché de la communauté de Lyon. »

**Louise** : « Ces informations sont confidentielles et je n'ai rien à dire sur ce sujet. »

**Roger** : « Tout le monde sait que le commercial local ne travaille plus pour nous et prépare son départ pour aller chez Rangis (un concurrent). »

**Louise** : « Tu as peut être des informations que je n'ai pas mais il devrait de signer un contrat important avec la communauté de Valences ce qui contredit tes propos. »

**Roger** : « Tu sais très bien qu'il a la grosse tête et qu'il ne rêve que de quitter l'entreprise. »

**Louise** : « Tu ne dois pas parler comme cela, ce sont de fausses informations qui nuisent à l'ambiance de travail et qui discréditent une personne de l'équipe alors qu'elle nous apporte 35 % de notre chiffre d'affaires »

**Roger** : « On verra bien qui a raison. J'en ai parlé avec Pierre Jongieux (un client de la société) et il est d'accord avec moi sur son incompétence. »

**Louise** : « Tu ne dois pas tenir ces propos malsains pour l'entreprise. Et tu ne peux encore moins en parler avec un client ! C'est une faute professionnelle, si cela se sait tu pourrais être sanctionné. »

**Roger** : « Je n'en ai rien à faire, je dis ce que je pense et personne ne peut m'en empêcher ! »

**Louise** : « Tu fais partie d'une équipe et tu dois la respecter ainsi que ces membres. Apprend à te contrôler sinon tu t'exposeras à des conséquences douloureuses pour toi. »

**Roger** : « Bon, j'ai une livraison à faire, à plus Louise. »

**Louise** : « à plus. »

<b>Réflexion 6 - Repérer les éléments d'une écoute active</b>			
Durée : 20'	 <span style="margin: 0 10px;">ou</span> 		Source

**Contexte professionnel**

M<sup>me</sup> Valblanche est vendeuse dans la société Vinoterra qui est spécialisée dans la vente de vins et de spiritueux.

**Travail à faire**

Analysez la communication suivante et indiquez les points qui montrent que les interlocuteurs font preuve d'écoute active, d'empathie, vous distinguerez les propos de chaque acteur (Voir tableau).

**Le client** : « Bonjour, je cherche un vin blanc léger pour accompagner un poisson en sauce entre 15 et 20 €. »

**M<sup>me</sup> Valblanche** : « Nous avons en ce moment une promotion sur des Côtes du Rhône, suivez-moi on devrait pouvoir trouver ce qui vous convient. »

*M<sup>me</sup> valblanche dirige le client dans le rayon des promotions et montre les articles.*

**Le client** : (irrité) « Mais il n'y a pas de vin blanc ! vous n'avez pas écouté ce que je vous ai dit. »

**M<sup>me</sup> Valblanche** : « Je débute dans le magasin, excusez moi, les vins blancs sont dans un autre rayon, suivez moi. »

**Le client** : (désagréable) « Adaptez vous rapidement à ce poste sans quoi vous ne resterez pas longtemps... Je vous ai demandé un vin blanc pour accompagner un poisson, je le souhaite fruité et léger. »

**M<sup>me</sup> Valblanche** : « Je vous propose ce vin blanc de Chateauneuf du pape, il est fruité, et léger et doit être bu assez frais. »

**Le client** : « Je vois qu'il est à 28 €, je n'envisageais pas y mettre ce prix. »

**M<sup>me</sup> Valblanche** : « Ce vin est d'une grande qualité et vous ne serez pas déçu... »

**Le client** : « Avez-vous une autre option moins cher ? Je ne pensais pas dépasser 15 € la bouteille »

**M<sup>me</sup> Valblanche** : « Je peux vous conseiller ce Condrieux à 15 € la bouteille. C'est un AOC, une appellation d'origine contrôlée qui convient particulièrement pour des poissons en sauce et il a obtenu une médaille d'argent aux vithèques de Macon. »

**Le client** : « Le concour de Macon est il réputé et fiable ? Car la derinière bouteille que j'ai acheté en hypermarché était décevante. Le vin était trop sec pour accompagner un poisson. »

**M<sup>me</sup> Valblanche** : « C'est toujours très décevant de mettre un certain prix dans une bouteille et de ne pas en être satisfait, surtout lorsqu'on a des invités. Le salon de Macon est un salon professionnel reconnu et idépndant. C'est une référence nationale. Par ailleurs ce Condrieux est très bien placé en prix, il entre dans votre fourchette de prix et il accompagnera très bien votre plat de poisson. Vous ne serez pas déçu par ce vin, je peux vous le garantir. »

**Le client** : « Très bien je vous fais confiance, j'en prendrais 2 bouteilles à 12 €. »

**M<sup>me</sup> Valblanche** : « Le prix que je vous ai annoncé est de 15 € et pas de 12 €. »

**Le client** : « Ah excusez moi, j'en prend donc 2 bouteilles à 15 €. »

Points qui montrent	Pierre	Madame Laurin
que les interlocuteurs font preuve d'écoute active		
que les interlocuteurs font preuve d'empathie		

## Réflexion 7- Analyser des situations de communication

Durée : 20'



Source

### Travail à faire

Diverses situations de communication interpersonnelles vous sont soumises. Faites part de votre réaction, de votre interprétation ou de vos commentaires pour chaque situation.

#### **Doc.** Situations de communications

Situations de communication	Commentaires
Une personne se présente à un entretien de stage avec vous avec 10' de retard.	
Au cours d'un entretien votre interlocuteur ne vous regarde pas et regarde vers le bas.	
Au cours d'un entretien votre interlocuteur se touche le visage avec les mains.	
Un collègue de travail refuse de vous tendre la main.	
Un salarié est assis à votre poste de travail et ne le quitte pas à votre arrivée.	
Deux personnes rient à votre entrée dans la salle de réunion en vous regardant.	
Des personnes se taisent à votre arrivée.	
Une personne fait une grimace pendant que vous lui donnez une consigne de travail.	
Une personne regarde son téléphone pendant vos explications.	
Une personne ne pose pas sa casquette en entrant dans votre bureau pour un entretien d'embauche.	
Une personne continue à parler alors que vous venez de lui dire qu'elle vous gêne dans vos explications.	
Une personne est avachie sur son siège alors que je lui parle.	
La personne avec laquelle vous discutez à son visage à 30 cm du votre en vous parlant.	
L'ami(e) avec laquelle ou lequel vous discutez à son visage à 30 cm du votre en vous parlant.	
Une personne vous touche en vous parlant.	
Un ou une ami(e) vous touche en vous parlant.	
Une personne vous prend un stylo sur votre bureau sans vous demander l'autorisation.	
Un collègue ne vous transmet pas une information importante pour votre travail.	
Un collègue vous dit que votre travail est nul.	
Vous demandez à un collègue de vous transmettre le travail demandé depuis 2 semaines. Il ne dit rien.	
Votre interlocuteur n'arrête pas de marteler le sol avec son pied pendant votre discussion	

## Réflexion 8 – L'influence de la communication non verbale

Durée : 20'



Source

### Travail à faire

Après avoir lu le document répondez aux questions suivantes

1. Quels sont les principaux éléments qui composent la communication non-verbale ? Donnez des exemples.
2. En quoi une contradiction entre le message verbal et non-verbal peut-elle nuire à la communication ?
3. Dans quels contextes professionnels la communication non-verbale joue-t-elle un rôle particulièrement important ? Pourquoi ?
4. Selon vous, peut-on "mentir" avec le langage verbal mais être trahi par le langage non-verbal ? Justifiez votre réponse.

### **Doc.** L'impact de la communication non-verbale dans les échanges interpersonnels

Source : ChatGPT (adapté)

Dans une situation de communication interpersonnelle, la communication non-verbale ne doit pas être négligée : elle transmet des messages puissants et souvent décisifs dans les relations humaines. Mieux la comprendre, c'est apprendre à décoder les autres, à s'exprimer plus justement et à **renforcer la qualité des échanges interpersonnels** dans toutes les sphères de la vie.

**Une communication qui va bien au-delà des mots** : La communication ne se limite pas au langage verbal. Lors d'un échange entre deux personnes, une grande partie du message passe par des signaux non-verbaux : gestes, expressions du visage, regard, posture, ton de la voix, silences... Ces éléments, souvent inconscients, jouent un rôle clé dans la compréhension et la qualité de la communication interpersonnelle.

**Renforcer le message verbal** : Le non-verbal peut **soutenir et renforcer** ce que l'on dit. Un sourire, un ton chaleureux, un regard franc accompagnant des paroles positives donnent plus de poids au message. Par exemple, dire « Bravo pour ton travail » avec enthousiasme et un sourire sincère renforce l'impact positif de cette reconnaissance.

**Créer une contradiction et semer le doute** : À l'inverse, le non-verbal peut **contredire le verbal**. Lorsque les signaux corporels ne correspondent pas au discours, l'interlocuteur peut percevoir un malaise ou une hypocrisie. Dire « Je vais bien » d'un ton monotone, les bras croisés et les yeux baissés peut provoquer de la confusion et faire douter de la sincérité du propos.

**Révéler les émotions cachées** : La communication non-verbale exprime aussi des **émotions que les mots ne disent pas** : colère, stress, peur, tristesse, joie, impatience... Ces signaux sont précieux pour mieux comprendre les sentiments de l'autre et adapter son comportement. Une personne attentive au non-verbal est souvent plus empathique et plus efficace dans ses relations.

**Gérer la relation et le rapport social** : Le langage corporel est aussi un **outil de gestion de la relation** : il révèle les rapports de pouvoir, la proximité ou la distance sociale, le respect, ou encore la hiérarchie. Un regard appuyé peut marquer l'autorité, tandis qu'une posture fermée peut traduire un malaise ou une soumission. Le non-verbal informe donc sur le **cadre relationnel** de l'échange.

**Communiquer en l'absence de mots** : Dans certaines situations, le non-verbal est le **principal canal de communication** : bruit ambiant, barrière de langue, handicap... Dans ces cas-là, les gestes, les mimiques ou les intonations remplacent le langage parlé. Il est également fondamental dans les métiers où la qualité de la relation compte, comme le soin, la vente ou l'enseignement.

**Vers une communication cohérente et efficace** : Pour qu'une communication interpersonnelle soit réussie, il est important d'assurer la **cohérence entre le verbal et le non-verbal**. Une parole juste mais mal exprimée perd son efficacité. À l'inverse, un message simple accompagné d'un comportement sincère peut avoir un impact fort. Observer le langage corporel de l'autre permet aussi d'ajuster sa propre communication.

## Missions professionnelles

<b>Mission 1 - Identifier les composantes de la communication</b>			
Durée : 30'			Source

### Contexte professionnel

Erboline est une entreprise spécialisée dans la création de parfums et de cosmétiques. Elle accorde une attention rigoureuse à la qualité des matières premières qu'elle utilise, toutes certifiées biologiques et naturelles.

La semaine dernière, un incident est survenu : un salarié de l'entreprise, M. Jouvier, membre du service livraison, a publié sur X un message remettant en cause la qualité des matières premières utilisées par la société. Le tweet a été posté sous le pseudonyme @janvier69, que chacun au sein de l'entreprise sait lui appartenir, car il se vante régulièrement d'être un utilisateur actif de ce réseau social sous ce nom.

Bien que M. Jouvier soit reconnu comme un excellent salarié, Mme Berthod a décidé de le convoquer afin qu'il s'explique sur ses propos.

### Travail à faire

Après avoir pris connaissance de la conversation entre M<sup>me</sup> Berthod et M. Jouvier (**document**), vous en identifierez les composantes en développant les points suivants : les acteurs, le contexte, la relation, le canal, les enjeux, en détaillant chacun d'eux, les stratégies, en détaillant chacune d'elles, les techniques utilisées.

### **Doc.** Conversation

**M. Jouvier** : « Bonjour M<sup>me</sup>. Le chef de service m'a dit que vous vouliez me voir ? »

**M<sup>me</sup> Berthod** : « En effet, asseyez-vous. Il m'a été rapporté par le responsable commercial que vous avez tenu sur X des propos désobligeants à l'encontre de la société. Dans le cadre d'un post vous avez déclaré : « *je travaille chez Erboline et je ne suis pas certain que tous les produits utilisés dans l'entreprise soient biologiques* ». M<sup>me</sup> Berthod lui tend une copie d'écran du post. « Pouvez-vous justifier vos propos ? »

**M. Jouvier** : « Ce n'est pas moi qui ai écrit ce message. »

**M<sup>me</sup> Berthod** : « Tous vos collègues savent que vous êtes actif sur les réseaux en utilisant ce pseudo, car vous vous en vantez. Soyez honnête ne nous mentez pas, cela nous décevrait car nous avons de l'estime pour votre travail dans notre société. Qu'est-ce qui vous a pris de tenir ces propos qui nuisent à l'entreprise qui vous fait vivre ? »

**M. Jouvier** : *(après un temps d'hésitation)* « Oui c'est vrai. Je ne sais pas ce qui m'a pris, j'étais pris dans un fil de discussion et j'ai dit n'importe quoi pour être en accord avec les autres personnes qui intervenaient. »

**M<sup>me</sup> Berthod** : « Vous savez bien que vos propos sont faux et qu'un des fondements de notre société est d'utiliser exclusivement des produits bios ! »

**M. Jouvier** : « Le fil mettait en doute le fait que toutes les entreprises qui se disent bios le soient réellement et qu'il ne faut pas les croire sur parole. J'étais d'accord avec cette idée. C'est ce qui m'a conduit à tenir ces propos. Par exemple les produits d'entretien que nous utilisons pour nettoyer les postes de travail ne sont pas bio. »

**M<sup>me</sup> Berthod** : « Qu'est-ce que vous me racontez, le problème n'est pas là, nous garantissons que nous utilisons des produits bios dans la fabrication des produits pas pour le nettoyage des postes. Vous mélangez tout ! Avez-vous conscience que ces propos tenus sur la toile sont publics et qu'ils portent atteinte à l'entreprise, d'autant plus que vous indiquez que vous travaillez dans notre entreprise. C'est une faute impardonnable ! »

**M. Jouvier** : « Je suis désolé, c'est vrai... Vous allez me licencier ? » *(Il se voute et semble réellement abattu par ce qui arrive).*

**M<sup>me</sup> Berthod** : « Je vous demande de faire disparaître ce post le plus rapidement possible et d'en mettre un qui rétablisse la vérité sur notre entreprise. Je vous demande également de faire des excuses auprès de vos collègues de travail... Non je ne vous licencie pas pour cette faute très grave, parce que vous donnez satisfaction sur votre poste de travail. Mais au prochain écart vous serez licencié immédiatement, sans préavis et sans indemnité. Vous devez être solidaire de votre entreprise et de vos collègues de travail. »

**M. Jouvier** : « Bien Madame »

**M<sup>me</sup> Berthod** : « Vous pouvez retourner à votre travail. Nous vérifierons que vous réalisez ce que je vous ai demandé. »

*M. Jouvier se lève et quitte le bureau.*

<b>Mission 2 – S’entraîner à la communication par des jeux de rôle</b>			
Durée : 1 h			Source

## Contexte professionnel

Vous travaillez pour la société Erbiline et vous êtes confronté à diverses situations de communication orale avec des personnes extérieures à l’entreprise.

## Travail à faire

Formez des groupes de 3 personnes puis lire le scénario à jouer.

1. Répartissez les rôles d’acteur et le rôle d’observateur.
2. Chaque acteur sélectionne la stratégie, l’argumentation, éventuellement une technique de communication et un comportement à mettre en œuvre pendant le jeu. Il est possible de faire des étiquettes et de tirer au sort la stratégie, l’argumentation, le comportement et la technique de communication.

<b>Stratégie</b>	Coopération	Opposition	Alignement	Influence	Évitement
<b>Argumentation</b>	Analogie	Cadrage	Communauté	Autorité	
<b>Technique Com.</b>	Ecoute Active	Reformulation	Empathie	Questionnement	
<b>Comportement</b>	Position AT	Solution recherchée		Position de vie	

3. Jouez la scène pendant 3 à 5 minutes.
4. À la fin de chaque scène, l’étudiant doit faire une analyse réflexive, devant ses collègues, de la situation vécue, de ses réactions en utilisant la grille de la page suivante.
5. Changez les rôles et recommencez la scène puis passez au scénario suivant.

<b>Scénario 1</b>	
<b>Cadre général</b>	Un salarié fait une demande de congé exceptionnel et sans solde. Il souhaite emmener son épouse suivre des examens médicaux. Il a déjà été absent à plusieurs reprises depuis quinze jours et il n’a pas apporté de justificatif.
<b>Acteurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le salarié.</li> <li>• Le chef de service.</li> </ul>
<b>Enjeux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le salarié : obtenir l’accord pour l’absence.</li> <li>• Le chef de service : vérifier le bien-fondé de la demande du salarié.</li> </ul>
<b>Scénario 2</b>	
<b>Cadre général</b>	Le gestionnaire demande au chef de service de lui remettre les bons de travail de la journée. Ces bons doivent être saisis dans le PGI. Le chef de service oublie systématiquement de le faire. Sans les bons, il n’est pas possible d’établir les facturations.
<b>Acteurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L’assistant de gestion.</li> <li>• Le chef de service.</li> </ul>
<b>Enjeux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L’assistant de gestion : obtenir les bons.</li> <li>• Le chef de service : supprimer les bons.</li> </ul>
<b>Scénario 3</b>	
<b>Cadre général</b>	Un commercial demande une augmentation de salaire, car ses ventes du mois ont été bonnes. (Sachant que celles des mois précédents ont été très moyennes). Par ailleurs, il n’a pas hésité à prendre le client d’un collègue de travail ce qui a créé des tensions dans l’équipe commerciale.
<b>Acteurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le commercial.</li> <li>• Le chef de service.</li> </ul>
<b>Enjeux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le commercial : obtenir une augmentation.</li> <li>• Le chef de service : refuser l’augmentation.</li> </ul>

## Analyse réflexive d'une communication orale (Rappel et synthèse)

Eléments d'observation		
	Composantes de la communication	Explications
<b>Contextes et acteurs</b>	<b>Acteurs</b>	Supérieur, subordonné, collègue, client.
	<b>Culturel</b>	L'histoire, la culture, les valeurs de l'entreprise.
	<b>Lieu</b>	Le lieu peut influencer sur la communication (bureau, salle de pause...).
	<b>Temps</b>	Le moment peut opportun bien ou mal choisi.
	<b>Social</b>	Quels sont les statuts des personnes en présence ?
<b>Types de Communication</b>	<b>Interpersonnelle</b>	Entre deux personnes (entretien...).
	<b>De groupe</b>	Entre plusieurs personnes (réunion...).
	<b>De masse</b>	Conférence, documentaire, publicité.
<b>Types de relation</b>	<b>Commerciale</b>	Volonté de conclure une affaire.
	<b>Asymétrique de pouvoir</b>	Communication entre personnes de pouvoirs différents.
	<b>Asymétrique d'informations</b>	Les personnes n'ont pas les mêmes informations.
	<b>Hiérarchique distanciée</b>	Volonté de prendre de la distance.
<b>Comportements</b>	<b>Positionnement AT</b>	Positionnement adulte, parent, enfant.
	<b>Solution recherchée</b>	Gagnant/gagnant, gagnant/perdant ; perdant/perdant
	<b>Position de vie</b>	Positionnement personnel (Je+Tu+ ; Je+Tu- ; Je-Tu+ ; Je-Tu-).
<b>Enjeux</b>	<b>Relationnel</b>	L'acteur cherche à établir une relation.
	<b>Informationnel</b>	L'acteur cherche à transmettre une information.
	<b>Identitaire</b>	L'acteur cherche à affirmer son identité.
	<b>Opérationnel</b>	L'acteur cherche à obtenir un résultat.
	<b>D'influence</b>	L'acteur cherche à influencer ou à convaincre l'interlocuteur.
	<b>Territoriaux</b>	La personne cherche à préserver son espace personnel.
<b>Stratégies</b>	<b>De coopération</b>	Recherche d'un consensus avec l'autre.
	<b>D'opposition</b>	Chacun est réfractaire au dialogue et reste sur ses positions.
	<b>D'alignement</b>	Volonté d'unifier les points de vue.
	<b>D'influence</b>	Volonté d'influencer de faire changer d'opinion.
	<b>D'évitement</b>	Fuir le dialogue, éviter le conflit : la communication est rompue.
<b>Argumentations</b>	<b>D'analogie</b>	Consiste à comparer ou à opposer des arguments.
	<b>De cadrage</b>	Volonté de mettre en avant un aspect de l'argumentation.
	<b>De communauté</b>	Se référer à des arguments admis par tous (communauté).
	<b>D'autorité</b>	Se référer à une personne ou une instance supérieure et reconnue.
<b>Langages utilisés</b>	<b>Registre du langage</b>	Attention apportée au contrôle du vocabulaire et au style.
	<b>Élocution</b>	Rythme de la voix, ton, débit, silence.
	<b>Gestuelle et para langage</b>	Sourire, nervosité, regard, gestes, habillement, fébrilité.
<b>Techniques de communication</b>	<b>Ecoute active</b>	Volonté de comprendre ce que l'autre dit.
	<b>Reformulation</b>	Reformuler ce qui est dit pour validation.
	<b>Empathie</b>	Volonté de ressentir ce que l'autre ressent.
	<b>Questionnement</b>	Volonté de vérifier et contrôler ce qui est dit.

<b>Mission 3 – Adapter la communication au contexte professionnel</b>			
Durée : 30'			Source

## Contexte professionnel

La société **DIGIPORTE** conçoit et commercialise des portes blindées équipées de serrures biométriques. Les ateliers et le siège social de l'entreprise sont situés dans le parc d'activités Garosud de Montpellier. Elle est dirigée par Louise Bergeron et son effectif est de 33 salariés. L'entreprise possède un réseau de 12 agences commerciales réparties sur toute la France. Chaque agence est composée d'un commercial et d'un poseur.

Les portes sont équipées de serrures à reconnaissance digitale (empreinte du doigt), rétinienne (rétine de l'œil) ou à l'aide d'un smartphone à reconnaissance biométrique. Les clients sont des entreprises et des particuliers qui veulent sécuriser des locaux ou leurs habitations.



L'agence de Lyon a été contactée en janvier par la société **Innovation** pour l'installation de trois portes sécurisées dans ses locaux. Un devis a été envoyé mi-janvier. Il a été accepté fin janvier avec une pose programmée fin février. L'installation a eu lieu fin mars et la facturation a été réalisée par le siège administratif de Montpellier début avril.

L'entreprise vient de recevoir un courrier de la société Innovation qui vous est remis (**document 1**). À la suite de ce courrier le directeur administratif et financier de l'entreprise a pris contact avec l'agence de Lyon afin de comprendre la situation. Ces derniers ont rédigé un rapport qui vous est également remis (**document 2**).

Le directeur administratif et financier (DAF) de la société vous demande de lui faire plusieurs propositions de réponses compte tenu du fait que les reproches effectués par la société Innovation lui sont imputable au regard des explications fournies par le personnel de l'agence de Lyon.

## Travail à faire

À l'aide d'une IA générative, proposez 2 lettres avec des approches différentes :

1. Une 1<sup>re</sup> lettre qui rappelle les faits et indique la position de l'entreprise avec un ton conciliant.
2. Une 2<sup>e</sup> lettre qui rappelle les faits et indique la position de l'entreprise avec un ton ferme.

## **Doc. 1** Courrier reçu de la société Innovation par l'agence de Lyon

**Sté Innovation**  
15 rue des Cèdres  
26000 Valence

Valence  
Le 10/04/20xx

Monsieur

Votre société est intervenue dans nos locaux le 28 mars pour installer 3 portes de sécurité.

Nous avons reçu votre facture numéro RX0024362 d'un montant de 23 400 € HT correspondant à l'achat et à la pose de ces 3 portes. Nous regrettons de ne pas voir apparaître dans cette facture une remise exceptionnelle résultant des problèmes rencontrés lors de cette installation.

- La pose devait avoir lieu fin février or elle a été réalisée avec un mois de retard ;
- Par ailleurs, la pose qui devait prendre 2 jours a nécessité 4 jours et a donc rendu l'accès aux locaux problématique ce qui a perturbé notre activité ;
- Enfin une majoration de 1 000 € a été appliquée sur le devis initial, concernant l'installation des portes.

Nous avons signalé nos reproches à votre installateur et nous attendons de votre part un geste commercial destiné à nous dédommager pour ne pas avoir tenu les délais indiqués, pour avoir perturbé notre activité sur une période plus longue que prévue et une suppression de la majoration concernant la pose.

Dans l'attente d'une proposition de votre part, je vous prie d'agréer monsieur mes salutations professionnelles

M. Pierre-Jean Rémy  
PDG société Innovation

## **Doc. 2** Rapport envoyé par les collaborateurs de l'agence de Lyon

A la suite de votre demande d'information concernant les problèmes rencontrés lors de l'installation des 3 portes de sécurité dans la société Innovaction nous vous faisons parvenir un compte rendu du commercial et de l'agent chargé de la pose.

### **Rapport du commercial (Pierre Blanchard)**

Le directeur de la société **Innovaction**, M. Pierre-Jean Rémy, a pris contact avec notre agence Le 8 janvier pour l'installation de 3 portes de sécurité dans les locaux de son entreprise qui est située 15 rue des cèdres à Valence.

Je me suis rendu sur site le 12 janvier afin d'identifier la nature des portes à installer et d'évaluer les travaux à réaliser.

J'ai réalisé le devis le 15 janvier. Il a été envoyé par courriel le 17 janvier. Ce dernier précisait

- Les références des portes à installer ;
- Les travaux réalisés par le poseur ;
- Les travaux préparatoires à réaliser par l'entreprise avant la venue du poseur ;
- Les dates de pose fixées au 25 et 26 février.

Le devis est revenu accepté le 25 janvier et nous avons lancé un ordre de fabrication auprès des ateliers de Montpellier ce même jour.

Le 20 février un responsable de la société Innovaction nous a demandé de repousser la pose de 15 jours à la suite de contraintes interne à la société. Nous avons donc proposé une pose les 14 et 15 mars. De nouveau la société nous a demandé de repousser la pose à la fin du mois de mars et nous avons proposé une pose les 28 et 29 mars.

Les reports de dates ne résultent pas d'un problème interne à notre agence mais de plusieurs demandes de l'entreprise Innovaction elle-même Pour des contraintes internes qui ne nous ont pas été précisés.

### **Rapport du poseur (Guy Mermillod)**

J'ai réceptionné les 3 portes en provenance de Montpellier le 20 février. À la suite du report de la pose au 28 mars je me suis présenté au siège de l'entreprise le 28 mars 9 h. J'ai alors pu constater que les travaux préparatoires à la charge de l'entreprise n'avaient pas été fait.

Ces travaux consistaient à tirer des lignes électriques jusqu'aux 3 portes pour alimenter les systèmes de sécurité.

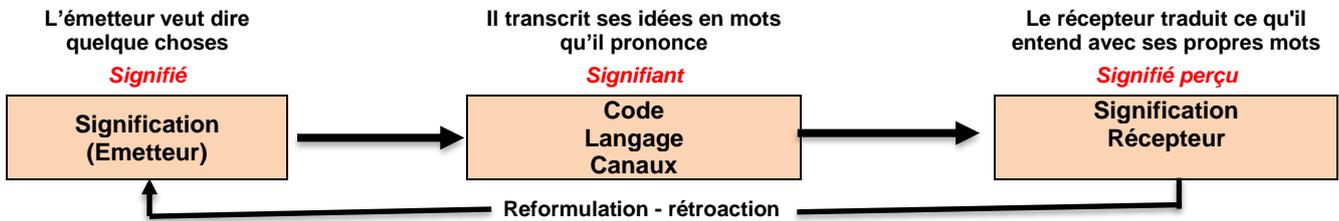
Le recours à une entreprise d'électricité externe est apparu compliqué et aléatoire et aurait entraîné un nouveau report à une date ultérieure de la pose des portes. En accord avec le responsable technique, il a été décidé, afin de ne pas perdre de temps, que nous ferions nous-mêmes les travaux d'adaptation qui était estimé à 2 jours de travail.

J'ai donc réalisé les travaux d'alimentation des portes les 28 et 29 mars et j'ai pu procéder à la pose des portes les 30 et 31 mars. Les essais de fonctionnement ont été réalisés le 31 mars et le bon de fin de chantier et le bon de conformité ont été signés et remis à l'entreprise à cette même date.

# Ressources

## 1. Comprendre la communication

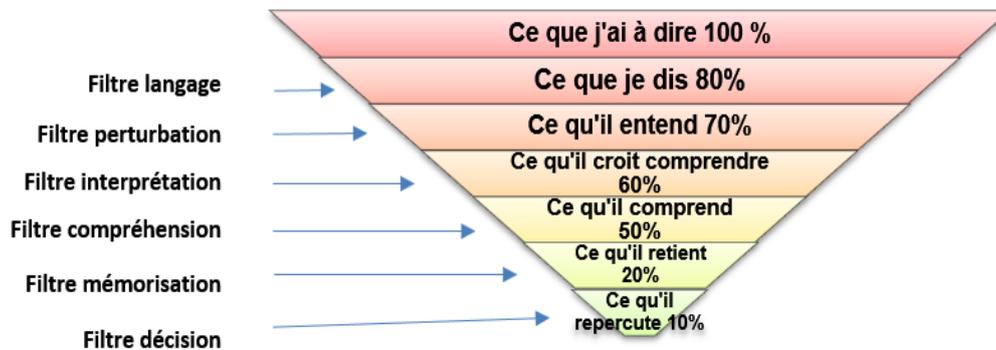
La communication est inhérente à toute activité humaine : elle est omniprésente et inévitable. Chaque échange suppose la présence d'un émetteur, d'un récepteur, d'un message et d'un canal de transmission. Dans toute situation de communication, les individus interagissent à travers des signes verbaux et non verbaux — ou **paralanguage** — tels que le ton, le rythme de la voix, la gestuelle, etc. Ces interactions donnent lieu à des rétroactions qui permettent d'ajuster le message afin d'en faciliter la compréhension, notamment par la reformulation ou le questionnement.



Plusieurs éléments viennent à la fois complexifier et enrichir le processus de communication :

- La communication n'est jamais totalement directe : l'information transite toujours par un médiateur, appelé **canal**, qui peut être la voix, le téléphone, l'écrit, l'image, etc.
- « La communication est un processus continu qui émerge du passé et se dirige vers le futur » (MYERS). Chaque individu communique avec l'ensemble de son être, constitué de son présent, son vécu, sa culture, sa famille, ses valeurs, ses expériences, ses désirs, ses buts et ses objectifs.
- La transmission du message implique un **codage** : les idées s'expriment à travers des mots, des gestes, des intonations, des images ou des sons.
- La communication est **interactive** : elle repose sur un échange permanent et une régulation constante, appelée rétroaction ou feed-back. Tout message provoque une réponse, que l'émetteur prend en compte.
- Enfin, des **bruits** peuvent perturber la communication : surcharge d'informations, mauvaise transmission, altération (volontaire ou non) ou perte partielle ou totale du message.

### Les filtres de la communication



La communication interpersonnelle concerne deux personnes. Au-delà on parle de communication de groupe ou de masse.

### 1.1. Les acteurs et le contexte

Chaque individu communique en fonction de sa personnalité, de sa position sociale et professionnelle, autant d'éléments qui influencent la nature des échanges. À cela s'ajoutent le contexte géographique et le moment de la communication, qui peuvent soit en faciliter, soit en perturber la qualité.

<b>Contextes et acteurs</b>	<b>Acteurs</b>	Supérieur, subordonné, collègue, client.
	<b>Culturel</b>	L'histoire, la culture, les valeurs des personnes, de l'entreprise.
	<b>Lieu</b>	Le lieu peut influencer sur la communication (bureau, salle de pause...).
	<b>Temps</b>	Le moment peut être opportun ou mal choisi.
	<b>Statut social</b>	Quels sont les statuts des personnes en présence ?

## 1.2. La relation

La relation entre les personnes peut être de plusieurs types.

Types de relation	Commerciale	Volonté de conclure une affaire.
	Symétrique	Communication entre égaux. Les acteurs ne sont pas liés par des liens hiérarchiques.
	Asymétrique de pouvoir	Communication entre personnes de pouvoirs différents.
	Asymétrique d'informations	Les personnes n'ont pas les mêmes informations.
	Hiérarchique distanciée	Volonté de prendre de la distance.

## 1.3. Les enjeux

L'enjeu est ce qui est remis en cause pendant la communication, il peut s'agir d'un gain matériel (financier...), psychologique ou symbolique (reconnaissance, adhésion à son avis...).

Enjeux	Relationnel	L'acteur cherche à établir une relation de qualité.
	Informationnel	L'acteur cherche à transmettre ou à obtenir une information.
	Identitaire	L'acteur cherche à affirmer son identité, sa personnalité.
	Opérationnel	L'acteur cherche à obtenir un résultat.
	D'influence	L'acteur cherche à influencer à convaincre l'interlocuteur.
	Territorial	La personne cherche à préserver son espace personnel et intellectuel

## 1.4. Les stratégies

Les stratégies correspondent aux techniques déployées par les acteurs pour atteindre un objectif déterminé. Elles varient selon les intentions, les rôles et les personnalités de chacun. Lors d'une situation de communication, plusieurs stratégies peuvent coexister et s'adapter au déroulement de l'échange.

Stratégies	De coopération	Rechercher d'un consensus avec l'autre.
	D'opposition	Chacun est réfractaire au dialogue et reste sur ses positions.
	D'alignement	Volonté d'unifier et de rapprocher les points de vue.
	D'influence	Volonté d'influencer l'autre de le faire changer d'opinion.
	D'évitement	Volonté de fuir le dialogue pour éviter le conflit : la communication est rompue.

## 1.5. Le canal

Le canal désigne le moyen utilisé pour transmettre un message entre les interlocuteurs. Il peut être **direct**, comme dans une communication en face à face, ou **indirect**, lorsqu'il passe par un support intermédiaire tel que le téléphone, la messagerie ou tout autre outil de communication.

Canal	Direct	Communication en face à face.
	Téléphone	On parle et on entend mais on ne voit pas (absence d'une partie du paralangage).
	Vidéo	Proche de la communication directe, mais qui nécessite une certaine expérience.

## 2. Donner du sens au message

Le message ne se limite pas aux mots qu'il transmet.

- Une personne communique avec l'ensemble de son être, façonné par son vécu, son environnement social, sa culture, son éducation, ses réussites et échecs, son statut hiérarchique, sa personnalité (introvertie ou extravertie), ainsi que son caractère (primaire, secondaire, actif ou passif). Tous ces facteurs influencent la communication et peuvent être perçus par l'interlocuteur.
- Le message verbal est également enrichi par le **métalangage** : gestuelle, intonation, rythme de la parole, silences, apparence, posture, etc.
- Enfin, la construction du sens peut être altérée par des **pièges sémantiques** : stéréotypes, étiquetage, généralisations excessives, inférences, jugements de valeur, croyances ou encore questions sans réponse claire.

L'analyse transactionnelle permet d'étudier les interactions en situation de communication. Elle repose sur l'idée qu'un individu peut adopter trois types d'attitudes ou de **postures** relationnelles selon le contexte de l'échange.

- **Enfant** : c'est le premier état du **Moi** qui s'est constitué après la naissance, il exprime sans réserve l'affectivité, les besoins, les sensations, les émotions de la personne. ⇒ « **Je veux** » ;
- **Parent** : c'est la partie du **Moi** qui s'est constitué dans l'enfance sous l'influence du modèle parental et de l'entourage. Il reproduit ce qu'il a appris ⇒ « **Il faut...** » ;
- **Adulte** : c'est le dernier état du **Moi** qui se développe, c'est lui qui observe, comprend, agit décide, analyse... ⇒ « **Expliquez-moi** ».

<b>Comportements</b>	<b>Positionnement AT</b>	Positionnement : Adulte, Parent, Enfant.
	<b>Solution recherchée</b>	Gagnant/gagnant, gagnant/perdant.
	<b>Position de vie</b>	Positionnement des personnes (Je+Tu+ ; Je+Tu- ; Je-Tu+ ; Je-Tu-).
<b>Langages utilisés</b>	<b>Registre du langage</b>	Vocabulaire utilisé, style soutenu ou pas.
	<b>Élocution</b>	Rythme, de la voix, ton, débit, silences.
	<b>Paralangage</b>	La tenue du corps, les regards, les gestes, vêtements.

### 3. Savoir écouter et reformuler

La communication peut être améliorée par l'écoute active, la reformulation, l'empathie et le questionnement.

#### 3.1. L'écoute active

L'écoute active consiste à porter toute son attention à ce qui est exprimé, avec l'intention réelle de comprendre. Elle témoigne à l'interlocuteur d'un intérêt sincère pour ses propos et contribue à instaurer un climat de confiance. Loin d'être spontanée, l'écoute active demande un effort conscient : elle doit être maîtrisée, intentionnelle, orientée, et répondre à une volonté d'ouverture et de compréhension.

<b>Pour être efficace l'écoute active doit respecter certains critères</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laisser parler l'interlocuteur sans l'interrompre ;</li> <li>• Montrer de l'intérêt et de l'attention aux propos, sans sembler impatient ;</li> <li>• Regarder la personne qui parle, dans les yeux pas dans le vague ;</li> <li>• Ne pas être exposé aux distractions extérieures ;</li> <li>• Montrer de l'intérêt par des rétroactions d'encouragement (questions, reformulations, gestes, etc.) ;</li> <li>• Être positif et ouvert, ne pas avoir de préjugés, ne pas porter de jugement de valeur ;</li> <li>• Ne pas couper la parole, même s'il s'agit de reproches à votre rencontre.</li> </ul>

#### 3.2. La reformulation

La reformulation est une rétroaction sur ce qui vient d'être dit. En reformulant le message avec ses propres mots, on vérifie auprès de l'interlocuteur que ce que l'on a compris est bien ce qu'il a dit.

#### 3.3. L'empathie

L'empathie consiste à essayer de **se mettre à la place** de son interlocuteur pour comprendre ce qu'il ressent.

#### 3.4. Le questionnement

Le questionnement consiste à interroger son interlocuteur sur ce qu'il dit pour lui montrer l'intérêt que l'on porte à ses propos et pour préciser les points qui peuvent ne pas être compris.

### 4. S'adapter à la communication orale

On distingue différents types d'entretiens qui ont tous le même but : **communiquer, échanger, évaluer, faire progresser...** Certains ont un caractère obligatoire (entretiens professionnels, d'embauche), d'autres servent de support au bon fonctionnement de l'entreprise (entretiens d'information, d'évaluation ou de cadrage).

#### 4.1. Les entretiens

<b>Embauche</b>	Il peut se présenter en plusieurs rendez-vous successifs qui permettent d'affiner et de mieux cibler les besoins et les exigences du recruteur.
<b>Professionnel</b>	Cet entretien est obligatoire depuis 2003 pour les salariés ayant plus de 2 ans d'ancienneté dans l'entreprise. Il concerne la période écoulée et porte sur les connaissances, les compétences, les savoirs et le savoir-être. L'employé connaît la position de son manager sur son travail, ce qui peut déboucher sur la mise en place d'actions professionnelles.

<b>Évaluation</b>	Il permet d'analyser les performances de l'employé sur l'année écoulée et de définir les objectifs pour celle à venir. Cet entretien est à l'initiative de l'employeur, il n'est pas obligatoire. Tous les salariés de la société sont concernés.
<b>Seconde partie de carrière</b>	Il concerne les salariés de plus de 45 ans et a lieu tous les 5 ans. Il permet de prévoir les évolutions professionnelles du salarié. L'employé peut exprimer ses souhaits et le service RH pourra adapter son poste en fonction de ses attentes.
<b>Intégration</b>	Il permet au nouvel embauché de trouver rapidement sa place au sein de l'entreprise. Pendant cette entrevue, une personne du service des RH, lui donne toutes les explications nécessaires à sa bonne installation et les consignes sur l'organisation de la société, les équipes, les horaires de travail.
<b>Cadrage</b>	Il a lieu à la suite d'un dysfonctionnement. L'employé est convoqué pour évoquer le problème et envisager les actions correctives ou pour mettre en place les sanctions, en fonction du cas traité.
<b>Départ</b>	Il permet au salarié de quitter l'entreprise dans de bonnes conditions et dans un climat favorable.

## 4.2. La préparation et le déroulement des entretiens

L'organisation d'un entretien doit respecter les étapes suivantes :

- **préparer** l'entretien pour qu'il se réalise dans de bonnes conditions psychologiques et organisationnelles ;
- **accueillir** correctement la personne qui passe l'entretien, se montrer disponible ;
- **expliquer** le déroulement de la séance.

Le déroulement de l'entretien peut prendre plusieurs formes :

- **Directif** : la discussion est prise en charge uniquement par celui qui reçoit ;
- **Semi-directif** : l'interlocuteur peut prendre la parole à des moments prévus pour cela ;
- **Libre** : l'interlocuteur est libre de s'exprimer lorsqu'il en a envie.

## 5. Adopter les bons comportements

En tant que professionnel le salarié doit en permanence avoir une attitude adaptée au poste qu'il occupe et être en adéquation avec le style de management mis en place.

<b>Discrétion</b>	Le gestionnaire accède à de nombreuses informations confidentielles. Il ne doit pas divulguer ce que qu'il entend et ce qu'il voit.
<b>Autonomie</b>	Le gestionnaire doit savoir travailler seul sans l'aide ni le conseil de son manager et être capable de mener une communication sans avoir besoin de faire appel à son supérieur.
<b>Efficacité</b>	L'efficacité et la rigueur sont indispensables pour gérer les différents types de communications dans l'entreprise.
<b>Avoir un bon contact</b>	Le gestionnaire est au cœur du système d'information d'une PME. Il doit avoir un bon contact avec tout interlocuteur pour faciliter les échanges et s'adapter à toutes les situations qui se présentent.

## 6. Argumenter et utiliser les bons arguments

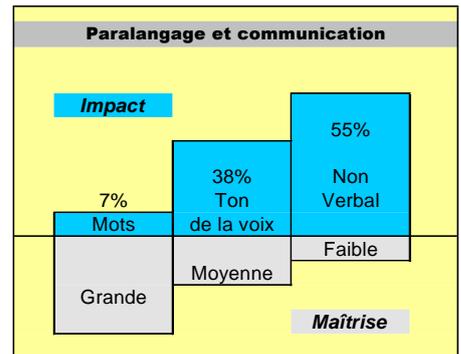
De nombreux échanges consistent à convaincre l'interlocuteur à l'aide d'arguments destinés à la faire adhérer à des propos. Ces arguments peuvent être d'analogie, de communauté, de cadrage et d'autorité.

Arguments	Caractéristiques
<b>D'analogie</b>	La situation actuelle est comparée à une autre déjà vécue, reconnue, et approuvée.
<b>De communauté</b>	Ces arguments utilisent des avis connus et reconnus (validés) par la majorité des gens ou admis par la communauté à laquelle on appartient. <i>Exemple : « quand on veut on peut », « l'argent ne fait pas le bonheur », « c'est une pratique courante avec nos clients ».</i>
<b>De cadrage</b>	Consiste à valoriser ou dévaloriser certains critères, quitte à déformer la réalité. <i>Exemple : « le produit n'est pas celui commandé, mais il est plus petit et donc plus pratique. »</i>
<b>D'autorité</b>	L'interlocuteur se réfère à une personne dont l'autorité est reconnue ou une idée admise par tous en s'identifiant à elle. <i>Exemple : « La loi nous interdit de vendre à perte, nous ne pouvons baisser plus nos prix ».</i> Pour qu'un argument, quel qu'il soit, ait de la valeur, il faut obligatoirement pouvoir avancer des preuves.

## 6. Penser à la communication non verbale

La communication non verbale regroupe l'ensemble des signaux émis en dehors du langage parlé. Elle comprend les gestes, les postures, les silences, les expressions faciales, le regard, la voix (paralangage), l'apparence, les vêtements, les objets, le toucher, les rituels, et l'utilisation de l'espace et du temps.

Contrairement à une idée répandue, la communication ne repose pas uniquement sur les mots. Elle est majoritairement non verbale, souvent inconsciente, et joue un rôle clé dans l'interprétation des messages. Elle peut renforcer, contredire ou modifier le sens du message verbal.



**Le silence**, loin d'être un vide, est un langage puissant. Il peut exprimer le respect, la réflexion, le malaise, l'hostilité ou l'amour, selon le contexte. Savoir interpréter un silence exige de la prudence pour éviter les contresens.



**Le paralangage** (ton, volume, rythme, pauses) donne de la couleur au discours. Il traduit les émotions et les intentions du locuteur. Une phrase neutre peut paraître sincère ou ironique selon la voix. Il aide aussi à structurer les conversations.

**Les gestes et attitudes** complètent ou contredisent le message verbal. Bras croisés, mains sur la bouche, tête baissée ou posture ouverte indiquent des émotions, des intentions ou des niveaux d'engagement. La gestuelle est culturellement marquée.

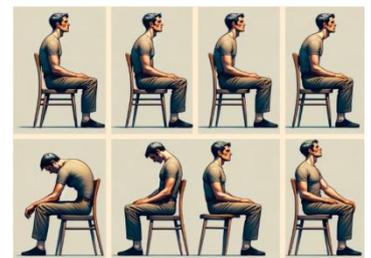
**Les expressions faciales** sont des indicateurs directs des émotions (joie, colère, peur, surprise...). Elles sont souvent spontanées et peu contrôlables. Le regard, en particulier, est un vecteur central dans les relations humaines.

**Le langage d'objet** inclut vêtements, accessoires, bijoux, coiffure... Ces choix transmettent des informations sur l'identité sociale, les goûts, les valeurs ou l'humeur. Le style vestimentaire influence sur la première impression.



**L'apparence physique** (propreté, posture, tenue adaptée) joue un rôle essentiel dans la crédibilité, l'autorité perçue, la confiance en soi et la perception d'autrui. Elle conditionne en partie la réussite d'un entretien ou d'un échange professionnel.

**Le toucher**, bien que culturellement délicat, transmet des émotions fortes (affection, empathie, soutien). Son usage doit être prudent, surtout dans un cadre professionnel où il peut être mal interprété.



**Les rituels** (poignée de main, salutations, habitudes sociales ou personnelles) rythment les interactions humaines et renforcent le sentiment d'appartenance à un groupe. Ils influencent aussi notre état émotionnel et nos performances relationnelles.

Le **temps** est une dimension implicite de la communication : ponctualité, temps de parole, vitesse d'élocution, silences... Ils révèlent l'intérêt, l'autorité ou l'état émotionnel du locuteur. La perception du temps varie selon les cultures.

L'**espace** (proxémie) régit les distances entre individus. Il existe quatre zones : intime, personnelle, sociale et publique. Chaque zone correspond à un type de relation. Une intrusion dans cet espace peut créer gêne ou conflit.

Le **territoire**, qu'il soit physique ou symbolique, marque la possession. Bureau personnel, chaise attirée, ou place dans une réunion : leur appropriation reflète le statut, l'identité, voire la hiérarchie sociale ou professionnelle.

Dans un **entretien d'embauche** ou un grand oral, la communication non verbale est déterminante. Tenue soignée, attitude ouverte, sourire, regard franc, poignée de main ferme et posture droite sont essentiels. Une mauvaise gestion de ces éléments peut compromettre une candidature, malgré un discours bien construit.

Enfin, certains comportements comme croiser les bras, éviter le regard, remuer les jambes, ou avoir un téléphone qui sonne sont perçus négativement. Ils traduisent du stress, du désintérêt ou un manque de respect.

<b>Chapitre 11 - La communication interpersonnelle Bilan de compétences</b>			
<b>Compétences</b>	<b>Non acquis</b>	<b>Partiellement acquis</b>	<b>Acquis</b>
Je sais identifier le rôle des acteurs dans la communication	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais identifier le rôle du contexte dans la communication	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais identifier le type de relation entre les personnes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais identifier les enjeux d'une relation entre les personnes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais identifier les stratégies employées dans une communication	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais identifier le canal utilisé lors d'une communication	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais reconnaître les comportements utilisés par un interlocuteur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais identifier le langage utilisé par un interlocuteur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais mettre en œuvre l'écoute active	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais mettre en œuvre la reformulation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais mettre en œuvre le questionnement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais être empathique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais distinguer les différents types d'entretien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais organiser un entretien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais identifier le type d'arguments utilisé lors d'une communication	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'identifie les éléments du paralangage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais contrôler mon langage non-verbal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>