

2<sup>e</sup> édition  
revue et corrigée

# LA COMMUNICATION ET LA GESTION

Solange Cormier

PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC  
Le Delta I, 2875, boulevard Laurier, bureau 450  
Québec (Québec) G1V 2M2  
Téléphone: (418) 657-4399 • Télécopieur: (418) 657-2096  
Courriel: puq@puq.quebec.ca • Internet: www.puq.ca

Diffusion/Distribution:

**CANADA et autres pays**

DISTRIBUTION DE LIVRES UNIVERS S.E.N.C.  
845, rue Marie-Victorin, Saint-Nicolas (Québec) G7A 3S8  
Téléphone: (418) 831-7474 / 1-800-859-7474 • Télécopieur: (418) 831-4021

**FRANCE**

AFPU-DIFFUSION  
SODIS

**BELGIQUE**

PATRIMOINE SPRL  
168, rue du Noyer  
1030 Bruxelles  
Belgique

**SUISSE**

SERVIDIS SA  
5, rue des Chaudronniers,  
CH-1211 Genève 3  
Suisse



La Loi sur le droit d'auteur interdit la reproduction des œuvres sans autorisation des titulaires de droits. Or, la photocopie non autorisée – le « photocopillage » – s'est généralisée, provoquant une baisse des ventes de livres et compromettant la rédaction et la production de nouveaux ouvrages par des professionnels. L'objet du logo apparaissant ci-contre est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit le développement massif du « photocopillage ».

2006



Presses de l'Université du Québec  
Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bur. 450  
Québec (Québec) Canada G1V 2M2

## *La communication interpersonnelle*

L'accent mis sur la communication interpersonnelle oblige à passer sous silence les autres formes de communication organisationnelle: la communication écrite, la communication technologique, c'est-à-dire les programmes servant à générer, conserver, traiter et diffuser des données, les stratégies et les politiques de communication interne, les relations publiques, les discours et les allocutions. Ces modalités de communication, fort importantes par ailleurs, impliquent cependant à un moment ou à un autre des échanges interpersonnels. En effet, le niveau interpersonnel est celui où la plus grande partie du travail de l'organisation est accomplie. C'est également le niveau où surviennent la plupart des difficultés et où s'évalue qualitativement le potentiel de survie de l'organisation (Goldhaber *et al.*, 1979; Jablin, 1979). De plus, en raison de la nature même de la gestion et des responsabilités incombant aux gestionnaires, la communication interpersonnelle et la gestion apparaissent inextricablement liées (Penley *et al.*, 1991; Timm, 1980).

## 1. Une définition de la communication interpersonnelle

De multiples définitions de la communication ont été proposées<sup>1</sup> et continuent de l'être. Depuis les années 1940, sous l'influence de Claude Shannon et de Warren Weaver, la théorie de l'information correspondant au modèle – source, message, canal, récepteur, effet et rétroaction – a longtemps prévalu. Selon ce modèle, « la communication est définie comme le processus selon lequel une idée est transférée d'une source à un récepteur dans l'intention de changer son comportement » (Rogers et Rogers, 1976, p. 26).

Dans une perspective où la communication est associée à la circulation et au transfert de l'information, les efforts doivent viser la réduction des bruits et des interférences qui brouillent la transmission du message. Il s'agit, par conséquent, de déterminer les conditions qui assurent la transmission et la réception juste de cette information.

Cette approche a donné lieu, entre autres choses, aux recherches sur la persuasion dans lesquelles on a tenté de définir les caractéristiques de la source et du message qui permettent d'exercer de l'influence. Nous sommes encore fortement tributaires de ce modèle: les ouvrages qui proposent des recettes infaillibles pour influencer ou vendre relèvent de cette approche.

Utile à plusieurs égards, ce modèle axé sur la transmission et la réception de l'information s'avère cependant insuffisant pour rendre compte de la complexité de la communication interpersonnelle et surtout de son caractère interactif. En revanche, le modèle systémique et pragmatique offre des possibilités de compréhension de l'interaction humaine plus riches et plus fécondes. L'initiateur de ce mouvement fut Gregory Bateson qui, en 1952, fonda un premier groupe de recherche sur les paradoxes de l'abstraction dans la communication. À ce groupe se sont joints d'autres chercheurs, et un deuxième groupe s'est constitué (Marc et Picard, 1984)<sup>2</sup>. Les groupes et les recherches qu'ils ont menées sont habituellement connus sous le nom de « l'école de Palo Alto ».

1. Dance et Larson (1976) ont répertorié 126 définitions de la communication.
2. Le groupe fondé par Bateson en 1952 comprenait John Weakland, Milton Erickson, Jay Haley et William Fry. Un deuxième groupe s'est formé autour de D.J. Jackson, qui collabore avec Bateson, et de J. Ruskina et V. Satir; trois ans plus tard, P. Watzlawick s'est joint à eux.

Selon cette approche systémique et pragmatique, l'essence de la communication réside dans les processus relationnels et interactionnels. Ce sont moins les individus et leurs caractéristiques particulières qui comptent que les rapports s'instaurant entre eux. Dès lors, la distinction entre émetteur et récepteur devient superficielle, car elle néglige de prendre en compte tout ce qui se joue entre les personnes et souvent à leur insu. Comme l'exprime Varela (1989, p. 115), « l'acte de communiquer ne se traduit pas par un transfert d'information depuis l'expéditeur vers le destinataire, mais plutôt par le modelage mutuel d'un monde commun au moyen d'une action conjuguée ».

*Sylvie vient de terminer un travail d'envergure à la demande de son vice-président. Ce dernier avait insisté sur l'importance de ce document qui devait être remis à tous les gestionnaires. Sylvie a mis les bouchées doubles et produit un document impeccable. Jacques lui a confié ce mandat précisément parce qu'il connaît la rigueur de Sylvie. Au moment où Sylvie remet le document à Jacques, elle s'attend, vu l'importance dudit document, à ce qu'il prenne le temps de le regarder attentivement et de lui signaler les améliorations possibles. Mais Jacques, préoccupé par son intervention dans un comité important et assuré de la qualité du travail de Sylvie, jette un regard distrait sur le document et fait peu de commentaires. Sylvie demeure impassible et sort du bureau avec des sentiments mêlés de colère et de déception.*

D'un point de vue linéaire, la demande de Jacques a eu le résultat factuel désiré: la production d'un document de qualité. À cet égard, il est juste d'affirmer que le message de Jacques, l'émetteur, a réussi à produire un comportement chez le récepteur, Sylvie. Toutefois, la qualité de leur collaboration ultérieure apparaît tout à coup incertaine.

Qui agit de façon déterminante dans cette interaction? Il serait possible d'énoncer de multiples hypothèses, toutes plausibles. Parce que Jacques a confiance en la qualité du travail de Sylvie, il reçoit le document sans le regarder. Comme Sylvie ne montre pas sa déception, Jacques peut facilement croire que sa manière de réagir convient à Sylvie. Dans cette interaction, on peut donc affirmer que les deux protagonistes se sont influencés réciproquement. Analyser séparément les sentiments et les intentions des deux personnes en interaction apporte peu à la compréhension de ce qui se passe. Par

contre, la compréhension de cette interaction elle-même et de son impact sur les interactions ultérieures entre Sylvie et Jacques ouvre des voies plus intéressantes.

D'un point de vue systémique, la recherche des causes cesse d'être l'élément déterminant, puisque chacun influence les autres et est influencé par eux, qu'il le veuille ou non. La communication devient un processus ininterrompu impliquant « un échange mutuel entre les participants qui ne communiquent pas seulement de façon intentionnelle, mais sont continuellement engagés dans la communication » (Rogers et Rogers, 1976, p. 26). L'engagement dans la communication se définit dès lors comme un ajustement continu aux événements ponctuels qui affectent les personnes en interaction. Par exemple, une personne prend l'initiative de l'échange, l'autre réagit verbalement et non verbalement; celle-là modifie imperceptiblement et plus ou moins consciemment ce qu'elle avait l'intention de dire, celle-ci réagit au message modifié, et ainsi de suite.

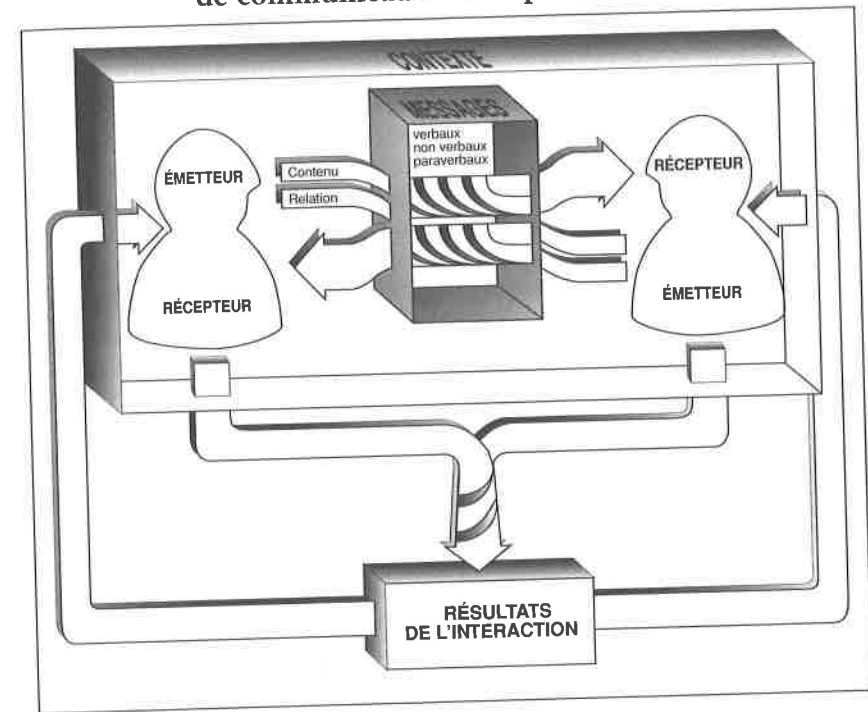
Une telle approche à la communication met davantage l'accent sur le caractère circulaire de la communication et sur la mise en commun plus ou moins réussie, non seulement d'informations, mais aussi de significations. Il faut comprendre ici que la signification n'est pas dans le message lui-même, mais qu'elle est créée conjointement par les personnes en interaction. Elle ne dépend pas seulement de ce que nous disons, mais aussi de la manière dont nous interagissons. La communication interpersonnelle, telle qu'elle est illustrée dans la figure 2.1, peut se définir comme l'échange d'informations et de significations créées et partagées entre deux personnes ou plus à travers les messages verbaux et non verbaux, en fonction d'un contexte donné.

La communication interpersonnelle sera abordée principalement sous l'angle relationnel et interactionnel. Nous entendons, par dimension relationnelle, l'aspect de la communication qui, au-delà du contenu du message, définit les interactants et leurs relations ainsi que la perception qu'ils en ont. L'interaction désigne l'influence réciproque et simultanée exercée par les personnes en présence et les attentes mutuelles qu'elles développent les unes par rapport aux autres.

*Robert, directeur des finances, se veut très rationnel. Il transmet toutes les informations dont ses collaborateurs ont besoin. Il compte sur sa propre objectivité, sur sa rigueur et*

*sur la clarté de ses messages pour éviter tout malentendu. Il se garde bien d'intervenir dans le domaine interpersonnel. Mais, paradoxalement, ses collaborateurs estiment qu'il a des problèmes de communication! Son attitude, perçue selon le registre de la froideur et du mépris, génère de l'insatisfaction. Les messages de Robert, aussi neutres et factuels soient-ils, véhiculent néanmoins des significations relationnelles.*

Figure 2.1  
Une illustration du processus  
de communication interpersonnelle



La communication interpersonnelle ne se réduit pas aux actes de parole: elle englobe tous les comportements, les indices et les symboles ayant valeur de message pour autrui. Le mutisme est aussi lourd de sens que la logorrhée. Le silence de celle qui boude est un message qui n'a de valeur que s'il est reconnu comme tel par quelqu'un d'autre. L'absence remarquée d'un invité à une rencontre prête à de multiples interprétations. Le non-dit et les

omissions sont tout aussi évocateurs que la parole. C'est dans ce contexte que seront présentées les différentes caractéristiques de la communication humaine.

### 1.1. Les deux niveaux de la communication

Pour mieux situer la dimension relationnelle de la communication, nous nous référerons à Watzlawick *et al.* (1967), pour qui toute communication implique deux niveaux interreliés: le niveau du contenu explicite et le niveau relationnel qui véhicule des significations liées à l'état affectif des personnes en présence et leur relation. De façon simplifiée, le niveau du contenu correspond à ce qui est dit ou exprimé, et le niveau relationnel à la façon dont cela est dit et surtout reçu au regard du contexte. En effet, d'une part, le contenu explicite du message transmet des informations sur des faits, des opinions, des pensées, des sentiments; d'autre part, ce message donne en même temps des indices sur l'état affectif, les motivations, les intentions et les visées de la personne qui émet le message et sur la relation entre les deux partenaires. Ce deuxième niveau de signification passe souvent par la communication non verbale. Il est plus difficile à décoder, parce qu'il traduit la plupart du temps un ensemble complexe d'émotions et de sentiments concernant à la fois la signification du message et la relation entre les personnes. Il s'agit d'un message latent qui est toujours interprété de façon contextuelle et à la lumière des caractéristiques de l'interprète. De plus, l'expression de ces deux niveaux de sens, contenu et relation, n'est pas toujours congruente. Ainsi, quelqu'un peut parler de sa colère avec indifférence, alors qu'une autre personne insistera sur son indifférence avec une attitude rageuse. C'est le niveau de la relation qui nous permet de croire une personne ou de douter de sa parole, d'évaluer sa sincérité, d'inférer ses intentions de ce qu'elle dit.

*Une demande d'opinion d'une gestionnaire à un collaborateur, selon le ton utilisé, l'histoire de la relation entre les deux personnes et le contexte, peut signifier: 1) je te demande ton opinion pour éviter que tu ne me le reproches si je ne le fais pas; 2) je te demande ton opinion pour avoir l'occasion de te prouver la supériorité de mon point de vue; 3) je te demande ton opinion, espérant que tu penseras comme moi; 4) je te demande ton opinion pour sauvegarder mon image de gestionnaire qui consulte; 5) je te demande ton opinion parce qu'elle m'intéresse (ça arrive parfois!).*

Les gestionnaires qui, déclarant leur porte toujours ouverte, s'étonnent de ne jamais voir entrer personne oublient que leur style relationnel, leur attitude, tout leur comportement non verbal incitent peu à l'ouverture. De même, «les gestionnaires qui, dans leur for intérieur ou inconsciemment, considèrent leurs collaborateurs comme des êtres de peu de valeur ne réussiront jamais à instaurer une gestion plus participative» (Orgogozo, 1988, p. 39). Les contradictions entre le niveau du contenu des messages et le niveau relationnel engendrent méfiance et fermeture. Quand l'implicite contredit plus ou moins l'explicite ou quand l'explicite n'est qu'un paravent pour ne pas exprimer directement l'implicite, la relation devient source de confusion pour l'un des partenaires (Picard et Marc, 2006).

La dimension relationnelle de la communication comporte des significations qui ont souvent autant de poids et d'impact que le contenu du message. Dans un échange entre deux personnes, le choix des mots, le ton et la hauteur de la voix, le rythme du débit, la distance entre ces personnes, le regard, les expressions non verbales, la posture, les mimiques et les gestes constituent autant de signaux qu'elles émettent et perçoivent souvent à leur insu. S'en tenir uniquement au contenu explicite du message équivaut à amputer l'interaction de significations nombreuses et essentielles: les problèmes dits «de communication» sont rarement le seul fait d'une mésentente au sujet du contenu.

C'est en gardant à l'esprit que toute communication interpersonnelle comporte deux niveaux de signification que nous aborderons d'autres caractéristiques de la communication.

### 1.2. Les caractéristiques de la communication

Par sa nature même, la communication interpersonnelle comporte certaines caractéristiques qui en expliquent, en partie, la complexité, notamment la position différente de chacun des interlocuteurs et l'importance du contexte.

#### 1.2.1. La position différente des interlocuteurs

Une première caractéristique de la communication interpersonnelle réside dans le fait que l'accès aux différents signaux n'est pas le même pour les deux personnes en présence. Celle qui parle n'a pas accès à ses propres expressions non verbales, dont elle n'est

pas forcément consciente, puisqu'elle ne voit pas ses mimiques, ses gestes, sa posture, alors qu'elle perçoit ceux de son interlocuteur. D'ailleurs, quand les personnes ont l'occasion de se revoir en interaction grâce au magnétoscope, elles sont souvent surprises de constater tout ce qu'elles révèlent, malgré elles, de leurs sentiments et de leurs émotions. Certaines, lors d'une première expérience, hésitent même à se reconnaître.

Plusieurs incompréhensions viennent du fait que les deux personnes en interaction occupent des positions diamétralement opposées, comme on peut le voir dans la figure 2.2. Pour celle qui parle, la signification de son message est liée de près à ses intentions. En revanche, pour celle qui écoute, la signification du message est tributaire de son interprétation des comportements verbal et non verbal d'autrui et de ses propres réactions à ceux-ci. C'est à partir de ces interprétations que chacun attribue des intentions à l'autre ainsi que des significations à ses messages.

Position des interlocuteurs		
	Connu de moi	Inconnu de moi
Me concernant	Ce que je veux signifier (mon intention consciente)	Ce que je fais réellement (mes actions verbales et non verbales) L'effet que j'ai sur l'autre
Concernant l'autre	Ce que l'autre fait réellement (ses actions verbales et non verbales) L'effet que l'autre a sur moi	Ce que l'autre essaie de signifier (son intention consciente)

Comme le soulignent Marc et Picard (1991, p. 122), « il y a donc le plus souvent une dualité de sens; et bien des discussions et des malentendus proviennent de l'illusion partagée par les interlocuteurs d'un message univoque dont chacun pense détenir la vérité ». C'est ainsi que ce que l'on veut signifier est rarement, sauf dans le cas des messages très pauvres, exactement ce que l'autre comprend.

### 1.2.2. L'importance du contexte

Une deuxième caractéristique de la communication interpersonnelle concerne l'importance du contexte dans la signification des échanges. La signification n'est pas inhérente au message, mais elle existe dans les interrelations et les contextes (Mayurama, 1992). Le contexte modifie donc la signification des échanges. Par exemple, le choix du lieu où va se dérouler une interaction possède un caractère significatif. Convoquer un collaborateur à son bureau ou, au contraire, aller le rencontrer dans son espace de travail définit des contextes différents et influence de ce fait la signification de l'échange. Adresser une remarque critique à une collaboratrice en présence de ses collègues n'a pas le même impact que si la remarque est exprimée privément. Plusieurs « vérités » s'échangent entre personnes de niveaux hiérarchiques différents dans des contextes récréatifs et sont, par la suite, atténuées ou tues de retour dans le milieu du travail.

Dans l'organisation, l'appartenance à des niveaux hiérarchiques différents, à des services en compétition, à des unités ayant des idées opposées crée des contextes dans lesquels les échanges sont fortement codés. Les échanges sont également contextuels dans le sens où ils s'inscrivent dans l'histoire organisationnelle, dans l'histoire de la relation entre les personnes et dans l'histoire personnelle de chacune d'elles.

En somme, les significations d'un message sont multiples. La production d'un message verbal simple et sans équivoque ne réduit pas nécessairement les interprétations possibles.

## 2. La communication et la définition de la relation

Au-delà du contenu du message, la communication implique une définition de la relation entre les deux personnes: quelles sont nos positions l'une par rapport à l'autre? Dans toute interaction, des définitions de la relation sont implicitement offertes, acceptées, rejetées ou modifiées par les personnes en présence. Ces définitions de la relation ne sont pas exprimées ouvertement; il est rare qu'on entende dire: « Je suis supérieur à toi », ou « Je veux que tu m'admires », ou « Je ne te fais pas confiance ». Pourtant, sans nous en rendre compte, nous entendons aussi ces propositions de définition de la relation et nous y réagissons d'une manière ou d'une autre.

Nos réactions indiquent que nous acceptons, contestons ou ignorons la définition de la relation proposée. Plusieurs échanges servent non pas à régler le sujet de la discussion en cours, mais à définir la relation entre les deux partenaires. Car, tant qu'il n'y a pas entente implicite sur les positions respectives des partenaires en interaction, des efforts seront investis pour définir cette relation à la satisfaction minimale des deux personnes en présence.

*Il arrive souvent, dans les sessions de formation, qu'un participant expose au groupe un cas-problème sur un ton indiquant clairement qu'il a tout essayé et qu'il serait fort surpris qu'on puisse penser à une solution qu'il n'ait pas lui-même déjà envisagée. Par contre, les autres participants essaient en toute bonne foi de lui donner des pistes de solution. Dans ce cas, les deux parties ne définissent pas la relation de la même manière. Le participant demande implicitement aux autres d'être les témoins empathiques de son impuissance face à cette situation et ceux-ci répondent, au niveau du contenu seulement, se plaçant en situation de résolution de problèmes. Jusqu'à ce que quelqu'un tente de redéfinir la relation en demandant : « Si tu es vraiment convaincu qu'il n'y a rien à faire, qu'est-ce que tu attends de nous ? »*

À travers leurs échanges, les gestionnaires et leurs collaborateurs définissent et négocient, de façon implicite, plusieurs aspects de leur relation. Ces aspects incluent le partage de l'information, le degré d'influence réciproque acceptable, l'importance de l'autonomie et de l'initiative permises, le degré de soutien attendu et accordé, la considération et la confiance mutuelles (Graen et Scandura, 1987). Chacune de ces dimensions est implicitement négociée par les collaborateurs dans leurs interactions avec les gestionnaires.

*Marie, propriétaire d'une petite entreprise de 25 employés, traite objectivement tous ses employés selon des principes d'équité. Mais tous savent, parce qu'ils l'observent au-delà des faits concrets, qu'elle accorde davantage de crédibilité et de confiance à Ginette et à Bertrand.*

Cependant, avec le temps et à travers essais et erreurs, un modèle d'interaction émerge, les redondances de ce processus de définition donnant une forme ou une structuration à la relation (Fairhurst *et al.*, 1987). Les individus qui travaillent depuis longtemps ensemble ont développé un modèle d'interaction qui les dispense d'avoir continuellement à négocier implicitement les

modalités de leur relation. Mais si certains réussissent à structurer un modèle d'interaction ouvert et dynamique, d'autres en viennent à s'éviter ou à n'aborder que des sujets anodins, ou encore à être continuellement en désaccord. La mutualité dans la définition de la relation constitue donc une condition fondamentale à la qualité, sinon à la viabilité d'une relation.

### 3. L'interdépendance

S'inspirant d'une approche constructiviste, Delia *et al.* (1982) et Gergen (2005) voient la communication comme une activité émergente et créatrice, par laquelle la réalité sociale est constamment recréée, affirmée, modifiée et transformée. À travers l'interaction, les individus acceptent, créent et modifient leurs interprétations partagées du monde ainsi que les formes d'organisation sociale auxquelles ils participent. C'est grâce à ces processus que se mettent en place des climats de travail et des cultures organisationnelles.

*Les membres d'un groupe de travail qui, par le biais de leur interaction, en viennent à avoir une vision unanime d'un de leurs collègues illustrent cette dimension de la communication. Cette unanimité n'est pas équivalente à la vérité concernant cet individu, mais elle traduit le processus de construction d'une réalité sociale.*

Sur le plan interpersonnel, nous sommes interdépendants puisque nous sommes liés l'un à l'autre dans l'interaction; nous sommes donc conjointement responsables du résultat de la communication dans laquelle nous sommes engagés. Puisque deux personnes ensemble créent une interaction, et puisque chacune d'elles peut la modifier ou la terminer à son gré, la responsabilité du processus et des résultats est partagée. Que la responsabilité de l'interaction soit partagée ne signifie pas que les deux partenaires soient également responsables, notamment dans les organisations, où le pouvoir formel est inégalement réparti.

Mais, toujours impliqués personnellement dans toutes nos relations, nous sommes complices, souvent de façon involontaire, des rapports que nous établissons avec les autres. Par exemple, si quelqu'un m'exploite en ne reconnaissant pas ma contribution à un projet, je suis complice dans la mesure où je joue, sans le vouloir peut-être, le rôle complémentaire de l'exploité. De même, quelqu'un ne peut être en compétition avec moi sans que je le sois aussi avec lui.

*Chantale, directrice, nous dit: « Mon directeur adjoint ne prend pas les décisions qui lui reviennent. » Mais, quand on écoute la version du directeur adjoint, on l'entend nous affirmer: « Vous connaissez Chantale, ma directrice, elle tient à prendre toutes les décisions elle-même; maintenant que j'ai compris ça, je la laisse faire. » De l'extérieur, il n'y a aucun moyen de décider qui a raison ou qui a tort. Tout ce dont on peut être certain, c'est que ces individus, en raison de leur interdépendance, concourent tous les deux simultanément et à leur manière à maintenir cette interaction intacte.*

Il en va de même pour les participants qui se plaignent de ce que l'un d'entre eux monopolise la parole dans un groupe. Les participants plus silencieux sont complices de celui dont le temps de parole est exagéré, alors que ce dernier incite les plus silencieux à le demeurer. Il est même permis de penser que, tant qu'il persiste, ce modèle d'interaction convient assez bien à chacun. Comme l'affirme Putnam (1990, p. 58), « que nous le voulions ou non, la communication est une forme d'activité coopérative et non une activité essentiellement individualiste ». Cette reconnaissance de l'interdépendance qui fonde toute interaction nous amène à étudier la symétrie et la complémentarité des rapports interpersonnels, ainsi que la ponctuation de l'interaction.

### 3.1. Les relations symétriques et les relations complémentaires

L'interdépendance des individus en interaction se manifeste dans des relations symétriques ou complémentaires. Selon Watzlawick *et al.* (1967), les rapports entre les personnes ne peuvent être que symétriques ou complémentaires.

Dans l'interaction symétrique, les personnes en présence tentent d'instaurer ou de maintenir l'égalité entre elles; leurs messages sont en miroir. Le comportement de l'une entraîne un comportement équivalent chez l'autre. Certaines discussions où chacun défend sa position avec acharnement illustrent l'interaction symétrique. Toutes les formes de compétition se situent dans la symétrie jusqu'à ce qu'il y ait un gagnant et un perdant.

Dans l'interaction complémentaire, « la relation est fondée sur la reconnaissance et l'acceptation des différences » (Marc et Picard, 1984, p. 51). Il s'agit d'une « relation asymétrique dans laquelle les comportements sont dissemblables dans les rôles et les attitudes,

mais articulés » (Picard et Marc, 2006, p. 66). Les interactants présentent des comportements qui, plutôt que d'être semblables, sont différents. L'un d'eux occupe la position haute et l'autre, la position basse. Les couples de comportements, tels que donner-recevoir, questionner-répondre, demander-obtenir, parler-écouter, représentent des interactions complémentaires. Il ne faut toutefois pas confondre rapport complémentaire et rapport de pouvoir même si, comme le soulignent Marc et Picard (1989, p. 48), « la complémentarité glisse facilement vers une relation de pouvoir ».

La complémentarité peut se manifester sur le plan des rôles parent-enfant, orateur-auditoire, patron-employé, superviseur-supervisé, vendeur-acheteur. La complémentarité fonde également certaines caractéristiques personnelles, telles que optimiste-pessimiste, rationnel-émotif, contrôlé-spontané, dépensier-économe, sérieux-frivole. Ainsi, je peux me voir comme quelqu'un de très optimiste, jusqu'au jour où, interagissant avec un individu encore plus optimiste que moi, je deviens le pessimiste de la dyade. À long terme, l'interaction complémentaire peut augmenter la différence entre les comportements des personnes en interaction, et la complémentarité du début se transforme alors en relation conflictuelle.

*Gilles et Isabelle commencent à travailler ensemble; Gilles a un rythme plus lent que celui d'Isabelle. Cette dernière, qui décide et agit plus rapidement, s'impatiente et augmente quelque peu sa vitesse, espérant ainsi accélérer le rythme de Gilles. Parallèlement, Gilles, devant la précipitation d'Isabelle, ralentit, tentant de cette manière d'amener sa partenaire à modérer son rythme. Ensemble, ces deux personnes, par le biais de leur interaction, accroissent l'écart entre elles. Il en aurait été autrement, si chacune, consciente de la dynamique de l'interaction, avait fait preuve de souplesse pour s'adapter au rythme de l'autre.*

Il ne faut pas confondre l'interaction ponctuelle avec la relation qui se développe dans le temps. Une relation égalitaire dans le temps peut être constituée de nombreuses interactions complémentaires où les deux partenaires, tour à tour, donnent et reçoivent, demandent et obtiennent, c'est-à-dire occupent alternativement la position haute et la position basse. Ainsi, la résolution de problèmes dans une approche gagnant-gagnant illustre un résultat symétrique obtenu grâce à une alternance, entre les deux partenaires, de rapports complémentaires où chacun, à tour de rôle, a cédé et reçu une partie de ce qu'il désirait.



Sans intervalle complémentaire, l'interaction symétrique aboutit à l'escalade: la discussion sans fin où chacun renforce sa position illustre cette forme d'escalade; les partenaires ne communiquent plus pour construire ensemble une réalité nouvelle, mais pour défendre leur valeur personnelle face à l'autre.

Répondre à une question en posant une autre question constitue une interaction symétrique:

- «– Sur quoi as-tu travaillé hier?
- Pourquoi me demandes-tu ça?
- Qu'est-ce qui t'empêche de me répondre?
- Ai-je dit que je ne pouvais répondre?»

Cet échange, bien sûr caricatural, mène à une impasse à moins que l'un des deux interlocuteurs n'accepte de prendre la position complémentaire en répondant à la question de l'autre. Un deuxième exemple plus réaliste permet de voir comment la rivalité symétrique conduit inévitablement à une impasse.

*Martine, chef de service, a dans son équipe un représentant syndical, Paul. Ils interagissent suivant un modèle d'interaction symétrique. Paul conteste l'autorité de Martine, laquelle s'oppose au rôle que veut jouer Paul. À chaque réunion, les autres membres de l'équipe sont les témoins impuissants de l'affrontement voilé et poli entre les deux.*

Pour que cette relation devienne viable, Martine et Paul devront définir, ne serait-ce qu'implicitement, les modalités de leur complémentarité.

Les relations saines sont composées d'interactions symétriques et complémentaires. Les interactions symétriques sont importantes pour confronter des idées et pour assurer l'équilibre entre les partenaires. Quant aux interactions complémentaires, elles sont nécessaires pour parvenir à une entente ou à une décision, pour intégrer les différences individuelles et pour maintenir un certain degré de compréhension interindividuelle.

Les relations pathologiques résultent de la répétition d'une modalité d'interaction (symétrique ou complémentaire) au détriment de l'autre. Dans l'exemple de Martine et Paul, si ces deux personnes sont incapables d'évoluer de manière à développer une certaine complémentarité, leur relation deviendra de plus en plus

difficile. Les gestionnaires très autoritaires n'ont que des interactions complémentaires avec leurs employés, car ils sont incapables d'interactions symétriques avec eux.

Dans une séquence d'interaction, le mouvement et l'équilibre entre les positions d'émetteur et de récepteur préviennent le glissement vers la rigidité symétrique ou complémentaire. St-Arnaud (2004) applique le Code de la route à la communication; la route représente ce qu'attend une personne de ses échanges avec une autre qui «circule» avec elle. Selon cette analogie, il présente douze types de communication pour avancer dans la position d'émetteur et douze types de communication pour freiner en position de réceptivité. Si l'on poursuit l'analogie de la conduite routière, l'excès de symétrie correspond à l'excès de vitesse menant éventuellement à la mort de la relation, tandis que le manque d'interaction symétrique emprisonne les deux partenaires dans le même rôle. L'un des partenaires accélère et l'autre freine jusqu'à ce que l'un des deux décide de sortir de ce cercle répétitif pour rétablir un certain équilibre entre les deux positions, accélérer et freiner.

### 3.2. La ponctuation de l'interaction

Dans un modèle linéaire, les effets sont produits par des causes qui leur sont antérieures. Dans un modèle circulaire, par contre, les causes et les effets surviennent simultanément. Nous continuons toutefois à percevoir l'interaction de façon linéaire, c'est-à-dire comme une cause qui produit un résultat. Dès lors, il nous apparaît logique de chercher à marquer le début de l'interaction. Notamment, quand il y a conflit, on cherche celui qui a commencé, qui est présumément coupable. Ce phénomène de marquage correspond à la ponctuation de la séquence des faits, par analogie avec l'écriture. La ponctuation effectue un découpage dans une suite ininterrompue de réactions et de contre-réactions. Chacun ponctue l'interaction à sa convenance, soit en s'attribuant le début de la séquence, soit en désignant l'autre comme la cause de sa propre réaction: «Si j'agis de cette manière avec lui, c'est parce qu'il...» C'est une façon de se donner le beau rôle ou de se présenter comme victime du comportement de l'autre. Mais cette ponctuation est arbitraire en ce qu'elle isole un comportement du contexte des significations et des interprétations multiples qui l'accompagnent.

*Nicole nous dit comment elle doit toujours ramener Éric à la réalité parce qu'il est trop optimiste. Mais si on parle avec Éric, ce dernier nous explique comment il est obligé de faire preuve de créativité avec Nicole tellement cette dernière est conservatrice dans ses idées.*

Nicole explique son comportement comme une réaction au comportement d'Éric, et il fait de même. Autrement dit, ils ne sont pas d'accord sur la ponctuation de leur interaction. Nicole inscrit le comportement d'Éric au début de la séquence, et ce dernier situe l'origine de l'interaction dans le comportement de Nicole.

La question de savoir si l'un des deux points de vue ou l'un des deux découpages est juste ou faux n'est pas pertinente. Ce qui importe, c'est de saisir que la nature d'une relation dépend en grande partie de la façon dont les partenaires ponctuent leurs échanges et d'apprécier la nature hautement subjective de cette ponctuation.

#### 4. La fonctionnalité de la communication

La communication est fonctionnelle : ce sont les actions produites par les personnes qui constituent la communication. L'action, une fois produite, acquiert une existence et une fonction propres et indépendantes de la motivation ou de l'intention ayant présidé à cette action. Il y a souvent un écart important entre l'effet d'un message sur la personne qui le reçoit et l'intention de celle qui l'exprime, comme l'illustrent les remarques suivantes : « Ce n'est pas ce que je voulais dire », « Je ne voulais pas le blesser ».

*L'intention d'un chef de service est de partager le travail équitablement parmi les professionnels, qui ont la possibilité de travailler à leur rythme : il leur demande donc un rapport hebdomadaire sur leurs activités. Cette bonne intention est perçue par les membres du groupe comme de l'ingérence, du contrôle et un manque de confiance.*

Les réactions d'autrui à nos messages qualifient notre message lui-même. « Chaque être humain connaît une frange d'incertitude quant au type de messages qu'il émet ; et nous avons tous besoin, en dernière analyse, de voir comment sont reçus nos messages pour savoir ce qu'ils étaient » (Bateson, 1971, p. 130). C'est pourquoi, d'un point de vue fonctionnel, le seul message qui compte est celui qui est reçu (Axley, 1984 ; Redding, 1972). C'est là une des difficultés majeures de la communication interpersonnelle : non seulement

devons-nous être attentifs à l'impact de nos messages, mais encore faut-il y voir un reflet de notre message lui-même. Par exemple, qu'est-ce qui fait que, alors que je voulais aider quelqu'un, mon conseil a été perçu comme une attaque personnelle ? Comment expliquer que je donne seulement mon opinion sur un projet et que le responsable du projet m'en veut ? Je peux toujours alléguer la susceptibilité d'autrui, mais cette conclusion ne contribue guère à améliorer la qualité des rapports interpersonnels.

Dans les organisations, on retrouve le cas classique du collaborateur convaincu que son supérieur a voulu lui cacher une information que ce dernier n'avait pas encore reçue. Si ce malentendu n'est pas élucidé, comme c'est souvent le cas, la détérioration de l'interaction sera identique à celle qui résulterait d'un comportement intentionnel. De même, une personne timide et mal à l'aise dans ses rapports interpersonnels risque de se voir attribuer des intentions de mépris, notamment par les individus qui sont à un niveau hiérarchique inférieur. C'est ce qui fait dire à Layole (1984, p. 32) que « l'intention, bonne ou mauvaise, n'est donc pas ce qui détermine l'apparition des problèmes de communication ». D'un point de vue fonctionnel, les conséquences sociales de la communication sont plus importantes que les intentions de la personne qui parle.

#### 5. La dimension émotive de la communication

Quand il n'y a pas trop d'émotivité, il est possible de travailler ensemble, d'approfondir l'analyse d'un problème et de trouver des pistes de solution. Mais quand l'émotivité s'intensifie, les échanges sont rarement fructueux dans la mesure où ce qui est débattu ouvertement sert à masquer des enjeux plus fondamentaux concernant l'identité et l'estime de soi. Or, dans le milieu de travail, les échanges interpersonnels s'inscrivent à des degrés divers dans une logique émotive liée de près à l'identité et à l'image sociale des individus en présence.

Certaines expériences contribuent à la confirmation de l'identité et soutiennent l'estime de soi. Voir un projet accepté, recevoir l'appui de ses collègues, être félicité constituent des expériences de valorisation personnelle. Par contre, d'autres échanges entraînent des sentiments d'échec, de dévalorisation et de menace personnelle. Dès que « la sécurité individuelle ou la valeur sociale » est en jeu, il y a menace psychologique et mise en place, de façon réflexe et

inconsciente, de réactions défensives (Mucchielli, 1978, p. 19). Un individu se sent menacé toutes les fois qu'il perçoit, ressent, consciemment ou inconsciemment, que son estime de soi, sa valeur sociale ou sa sécurité relationnelle sont en danger, qu'il risque d'être jugé, de se sentir blessé, d'être humilié, d'avoir honte, de perdre le contrôle de la situation ou encore d'être submergé par l'émotion. Pour contrer cette menace, il a recours de manière réflexe et souvent non consciente à des manœuvres de protection; c'est ce que nous appelons les «réactions défensives».

### 5.1. Les réactions défensives

Les réactions de défense sociale ressemblent aux réactions normales devant un danger physique: la fuite, l'ignorance du danger ou une tentative de le maîtriser. Au point de vue psychosocial, on retrouve des mécanismes analogues: la fuite, la négation de la peur et les tactiques diverses visant à éviter ou à contrôler le danger. Les réactions défensives servent à sauvegarder, aux yeux des autres, une certaine image de soi et à conserver une forme de contrôle dans l'interaction. Dans un état défensif, «nous sommes centrés sur l'image de soi plutôt que sur la résolution du problème qui nous préoccupe» (Martin, 1983, p. 8).

Les réactions défensives opèrent de façon plus ou moins consciente. Ainsi, elles se distinguent des stratégies conscientes élaborées pour éviter de perdre la face ou pour rétablir son image aux yeux d'autrui. Les catégories de réactions sociales défensives le plus souvent observées sont les réactions d'attaque, la soumission, l'évitement et la justification<sup>3</sup>.

#### Les réactions d'attaque

Les réactions d'attaque servent à repousser ou annuler la menace. On fait peur avant d'avoir peur soi-même. Par exemple, les individus impulsifs sinon agressifs qui débarquent en colère dans le bureau de leur gestionnaire, colère feinte ou plus ou moins réelle, sont dans un état défensif. La réaction d'attaque revêt des formes très variées: ton de la voix, insultes, poing sur la table, index tendu, propos destructeurs, méprisants ou ridiculisants, menaces voilées.

3. Nous n'avons retenu que les réactions défensives les plus communément observées et observables dans le milieu du travail.

Ces manifestations qui visent à impressionner ou à intimider l'autre atteignent souvent leur but; on craint les personnages irascibles et, en se protégeant, on les protège.

#### La soumission

La soumission se manifeste par le fait d'être gentil, d'obéir, de plaire, d'être d'accord. La personne cherche par tous les moyens à éviter l'affrontement, la critique ou le jugement. Elle fait tout ce qu'on lui demande et parfois davantage, espérant ainsi ne subir aucun reproche qui mettrait en danger son estime de soi. La soumission peut aller jusqu'à la victimisation, laquelle vise à suspendre la menace ou le jugement en faisant appel à la pitié; pleurer, se présenter comme misérable sont donc des moyens de contrer la menace psychologique. Dans les organisations, les évaluations annuelles et le feedback critique sont deux occasions où ces défenses apparaissent le plus souvent. Les gestionnaires ont tous eu à vivre cette situation où les pleurs de l'autre ont réussi à les paralyser dans l'expression de leurs remarques critiques.

#### L'évitement

L'évitement ou la passivité qui consiste à se faire oublier, à ne pas s'impliquer ou à tenir le rôle d'observateur sont des moyens de composer avec les situations sociales potentiellement dangereuses pour l'image de soi. S'abstenir de donner son opinion, rester silencieux quand on est en désaccord, éviter de prendre des risques constituent autant de moyens de contourner une menace potentielle pour l'estime de soi.

#### La justification

La justification comprend toutes les formes d'argumentation et d'excuses verbales visant à se protéger ou à rehausser l'image de soi aux yeux d'autrui. «Il s'agit, plus particulièrement, de rejeter ce qui vient d'être dit, de l'expliquer autrement» (Mucchielli, 1978, p. 31). La justification est la forme de défense sociale la plus répandue dans les organisations et en même temps la réaction défensive perçue comme telle avec le plus d'acuité par l'entourage.

*Dans une session de formation, Michèle reçoit des commentaires critiques sur sa performance dans un jeu de rôle sur l'écoute. Elle devient nerveuse et explique avec force détails et*

*d'une manière qui se veut convaincante pourquoi elle a posé telle question, pourquoi elle n'a pas entendu telle remarque de son interlocuteur, etc. Pour finir, elle prétend que, dans la « vraie vie », elle écoute beaucoup mieux. Perplexes, les participants écoutent distraitement le contenu des arguments et sont fascinés par l'aspect défensif de cette réaction. Seule Michèle, sur le moment, n'en est pas consciente.*

Les réactions que nous venons d'évoquer ne constituent pas en soi des comportements défensifs. Ainsi, on peut être outré d'une décision, rester silencieux pendant une réunion, avoir réellement de la peine, présenter des arguments à l'appui de son point de vue : ce ne sont pas nécessairement des comportements défensifs. Ils le deviennent quand ils servent à contrer la perception ou l'appréhension d'une menace à son intégrité sociale.

Certains critères permettent de reconnaître les réactions défensives, notamment l'exagération, la rigidité et le manque de congruence entre l'expression verbale et l'expression non verbale. L'exagération du comportement représente un critère valide de la « défensivité » ; trop d'agressivité, de retrait, de gentillesse ou de justifications sont des indices relativement sûrs d'un comportement défensif. La rigidité dans le temps représente un autre indice de défensivité ; la personne qui prend toujours un ton agressif pour se protéger, qui reste continuellement en retrait, qui est toujours gentille et d'accord se situe dans le pôle défensif. Enfin, le manque de congruence entre le verbal et le non-verbal, dû à la tension provoquée par le fait de réagir différemment à deux niveaux, même s'il est plus difficile à déceler, constitue l'indice le plus valable de défensivité.

Bien que la défensivité d'autrui soit assez facilement repérable, elle l'est malheureusement beaucoup moins chez soi. À peine a-t-on pris conscience de son impatience ou de sa colère que l'interlocuteur en a, lui, depuis un moment déjà, reconnu les indices. Par contre, il y a des différences individuelles importantes dans la défensivité : certains se sentent facilement menacés, alors que d'autres, éprouvant une plus grande sécurité personnelle, deviennent moins rapidement défensifs. Mais, au-delà de ces différences individuelles, certains comportements et attitudes provoquent presque inévitablement la défensivité d'autrui.

## 5.2. Les comportements suscitant un climat défensif

De façon générale, les comportements qui, indépendamment de l'intention, amènent autrui à se sentir nié, méprisé, dévalorisé, inférieur ou invalidé rendent défensif. Quand ces types de comportements deviennent fréquents dans un groupe ou une organisation, ils suscitent un climat défensif. Gibb (1961) décrit six catégories de comportements susceptibles de provoquer des climats défensifs dans les groupes ou les organisations.

### L'évaluation

Toute forme de jugement, implicite ou explicite, portant sur la personne, ses valeurs, ses principes ou ses intentions, provoque des réactions défensives. Ainsi, les évaluations annuelles qui portent en principe sur des performances rendent néanmoins les individus défensifs, parce que ces derniers se sentent jugés personnellement à travers l'évaluation de leur travail.

### Le contrôle pointilleux

Le contrôle pointilleux peut prendre diverses formes : l'insistance légaliste sur les détails, la mise en place de politiques et procédures tatillonnes, des pressions pour renforcer les normes de conformité. Un tel type de contrôle rend défensif en ce qu'il laisse entendre que l'autre n'est pas responsable et qu'il est incapable de porter des jugements. Son autonomie se trouve ainsi invalidée.

### La stratégie

L'utilisation de trucs ou de ruses pour manipuler rend l'autre défensif. Elle vise à faire croire à l'autre que ce que nous souhaitons lui voir faire émane de son propre désir. Les individus sont particulièrement sensibles aux stratégies manipulatoires et, souvent, le seul à croire à l'efficacité d'une manipulation stratégique est celui qui l'utilise. La fausse participation relève de ces stratégies en ce qu'elle a pour but de faire croire aux gens qu'ils participent à la décision, alors que, dans les faits, c'est invariablement celle du gestionnaire qui prévaut. De même, le mensonge ou la rétention de l'information comme stratégie créent des climats défensifs.

*La neutralité*

Apparenté au mépris, le fait de traiter l'autre comme un objet sans importance, de le traiter de manière neutre, le rend défensif parce que cette attitude nie ou ignore sa valeur personnelle. En réaction aux gestionnaires adoptant des comportements de neutralité, il arrive souvent que les collaborateurs aient recours à toutes sortes de manœuvres pour être reconnus comme personnes.

*La supériorité*

Une attitude qui laisse entendre la supériorité d'une personne sur l'autre par sa position, son pouvoir, sa richesse, ses habiletés intellectuelles, ses caractéristiques personnelles ou tout autre critère éveille chez autrui des sentiments d'incompétence. Considérer ses collaborateurs comme des êtres de peu de valeur crée un climat défensif.

*Le dogmatisme*

L'individu qui affirme ses idées comme des vérités inattaquables qu'il faut défendre à tout prix provoque des réactions défensives. Les individus qui ne partagent pas la vérité de cette personne se sentent facilement dévalorisés et méprisés. Dans l'interaction, les personnes dogmatiques sont plus préoccupées d'avoir raison que de trouver des solutions à des problèmes communs.

Selon Gibb (1961), les six catégories interagissent. Par exemple, le comportement évaluatif de la part de quelqu'un qui, par ailleurs, fait preuve d'ouverture, se place sur un pied d'égalité et respecte l'autonomie de l'autre ne provoquera peut-être pas de réaction défensive. Par contre, la personne dogmatique qui manifeste une attitude de supériorité et exerce un contrôle dans les détails contribue fortement à créer un climat défensif, surtout si de surcroît cette personne se trouve en position d'autorité.

**5.3. L'atténuation des réactions défensives**

Une attitude défensive constitue un obstacle insurmontable sur la voie d'un échange minimalement satisfaisant et efficace. L'individu qui se trouve sur la défensive est constamment préoccupé par la réduction de la tension provoquée par cet état. À court terme, comprendre la position de l'autre et tenter de trouver un terrain d'entente ne font pas partie de ses objectifs réels. En outre, la

défensivité est contagieuse : une attitude défensive nous rend nous-mêmes souvent défensifs. La défensivité modifie le comportement d'une manière presque imperceptible : les intonations, le rythme de la respiration, la coloration de la peau sont autant de signaux qu'on reçoit et auxquels on réagit inconsciemment, au point d'être à son tour gagné par la peur, la nervosité ou l'entêtement.

Quand deux individus défensifs essaient de travailler ensemble, cela leur demande beaucoup d'énergie et le résultat est souvent pitoyable parce que l'enjeu réel n'est pas l'objectif explicite, mais bien le rétablissement de l'estime de soi et d'un certain confort relationnel. Parce que les réactions défensives sont d'abord auto-protectrices, elles entravent le développement d'une relation féconde, laquelle exige de se décentrer et de travailler à l'atteinte d'un objectif commun. C'est pourquoi il importe de réduire la défensivité quand elle se manifeste, même si notre intention n'était pas de provoquer chez autrui de telles réactions.

Atténuer la défensivité chez l'autre requiert, au préalable, un effort délibéré pour ne pas verser soi-même dans la défensive. Il faut être suffisamment présent à soi et conscient de l'interaction pour contrôler son propre besoin de valorisation personnelle.

Parmi les habiletés de communication, l'écoute active demeure le moyen le plus susceptible de diminuer efficacement la défensivité. C'est peine perdue que de continuer à argumenter avec quelqu'un qui est sur la défensive ; il faut alors s'arrêter et entendre son point de vue. S'il nous est impossible de le faire, il vaut mieux remettre l'entretien à plus tard.

Dans certains cas, nommer ce qui se passe peut permettre de sortir du cercle de la défensivité. Quand l'un des partenaires est en mesure de mettre entre parenthèses le sujet de discussion pour commenter l'interaction, en disant, par exemple, « Présentement, je crois que chacun de nous est davantage préoccupé d'avoir raison que de trouver un terrain d'entente. Peut-être vaudrait-il mieux en rester là pour le moment », les chances sont grandes que l'on sorte de l'impasse.

Plus les organisations deviennent complexes, plus l'importance de la communication interpersonnelle augmente. Le travail en équipe, les groupes d'innovation, les comités de toutes sortes deviennent complètement inefficaces quand des enjeux personnels en pervertissent la fonction première. La prise en compte des

dimensions émotives, interactives et relationnelles des échanges interpersonnels sous-tend le développement des habiletés de communication.

## 6. La compétence communicative

Le degré d'habileté de communication que possède un individu est souvent lié à la compétence communicative (Penley *et al.*, 1991). Évoquer la compétence communicative implique que les échanges interpersonnels puissent être plus ou moins réussis. Cependant, comme la communication interpersonnelle s'inscrit dans la complexité des rapports sociaux, lesquels incluent, entre autres, les rapports de pouvoir, en identifier les conditions de réussite est une entreprise périlleuse. Le risque est grand de tomber dans le piège de fournir des recettes proposant des moyens simples d'aplanir toutes les difficultés communicationnelles. La complexité de l'interaction humaine empêche de penser à des modèles simples. C'est à la lumière de ces réserves que nous tenterons de préciser la notion de communication réussie dans le contexte organisationnel.

### 6.1. La communication réussie

Il n'y a pas de démarcation claire entre les communications réussies et celles qui sont marquées par l'échec. Cependant, tous connaissent aussi bien les effets destructeurs, paralysants et aliénants des communications bloquées ou pathologiques que le sentiment de satisfaction découlant de communications plus saines. À cet égard, il convient de rappeler la distinction entre la communication et la relation. La communication correspond à tout échange ponctuel de significations entre au moins deux individus. Par contre, la relation s'applique au modèle d'interaction qui se développe dans le temps. Par exemple, je peux avoir un échange difficile avec une personne avec laquelle, par ailleurs, la relation dans l'ensemble est satisfaisante. Cette difficulté temporaire pourra être traitée sans altérer la qualité de la relation. À l'inverse, la relation bloquée avec certaines personnes empêche toute communication satisfaisante.

Réussir une communication implique un mouvement vers l'atteinte des objectifs des personnes en présence ; la communication se situant à deux niveaux, l'atteinte des objectifs revêt également un double caractère. C'est ainsi que la communication réussie répond à deux critères, l'un fonctionnel et l'autre phénoménologique.

D'un point de vue fonctionnel, la communication est réussie quand elle permet de travailler ensemble, de définir et d'atteindre des objectifs communs. Sous cet angle, la communication réussie est efficace. C'est en ce sens que Spitzberg et Cupach (1988) définissent la compétence relationnelle par le degré selon lequel les objectifs fonctionnellement liés à la communication sont atteints à travers une interaction coopérative appropriée au contexte interpersonnel. Mais le seul critère d'efficacité n'est pas suffisant pour avoir une communication réussie. En effet, certains échanges, bien qu'atteignant les résultats escomptés, engendrent tellement de stress, de malaise, voire de souffrance, qu'on ne peut parler de communication réussie sans tenir compte du plan subjectif.

Du point de vue phénoménologique, la communication est réussie quand elle s'accompagne d'une satisfaction intersubjective chez les partenaires en présence. Dans un rapport jugé satisfaisant, on se sent à l'aise, on ressent le rapport comme équitable et on estime la relation équilibrée (Picard et Marc, 2006).

Cette satisfaction intersubjective s'articule autour de la manière dont, vraisemblablement, chacun désire être traité pour conserver à ses propres yeux et devant les autres une image valorisante de lui-même. À cet égard, certains types de comportements interpersonnels ont plus de chances que d'autres de contribuer à rendre l'échange mutuellement satisfaisant. Ainsi, selon Bolton et Bolton (1984), l'honnêteté, l'équité et le respect mutuel contribuent grandement à l'établissement de relations satisfaisantes. Parallèlement à ces dimensions morales, certains facteurs de compétence interpersonnelle facilitent la fluidité et l'ouverture des rapports.

### 6.2. Les facteurs de compétence

Préciser des facteurs de compétence communicative ne signifie pas proposer un modèle de communicateur idéal, mais plutôt fournir des pistes d'élargissement du répertoire personnel de comportements, ce qui ajoute des possibilités de liberté et de créativité. Pour les gestionnaires, il ne s'agit pas de vouloir devenir le communicateur idéal qui n'existe pas, mais le communicateur suffisamment bon, renvoyant à l'expression utilisée par Winnicott quand il parle de la mère suffisamment bonne, « *the good enough mother* ». Le gestionnaire suffisamment bon communicateur est une personne qui, dans ses rapports interpersonnels, n'engendre pas de stress

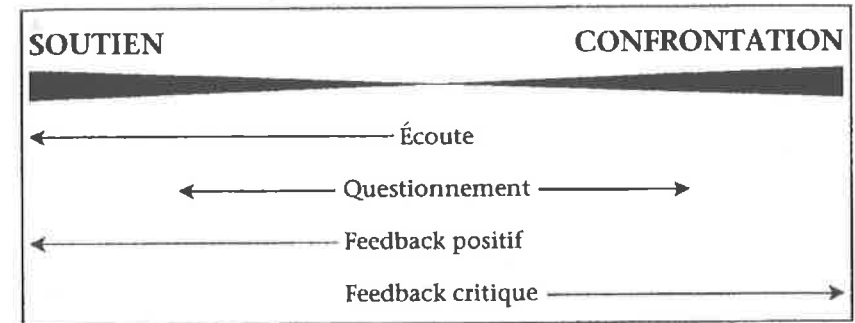
inutile, ne sème pas la confusion par des propos ambigus, n'étouffe pas la créativité et l'autonomie et ne porte pas atteinte à l'intégrité et à la valeur personnelle de ses collaborateurs.

Plusieurs critères de compétence interpersonnelle ont été proposés (voir Spitzberg et Cupach, 1984). Pour notre part, nous retenons les trois habiletés de communication qui constituent le fondement de toute communication sur le plan relationnel: l'écoute, le questionnement et le feedback. Plusieurs autres habiletés de communication ne seront pas abordées parce que, selon notre expérience, les trois habiletés retenues sont celles qui méritent d'être développées davantage chez les gestionnaires. En effet, la plupart d'entre eux utilisent déjà avec bonheur l'argumentation, la persuasion, la démonstration ou l'affirmation de soi.

Sur le plan relationnel, ces habiletés de communication peuvent être disposées sur un continuum qui va d'une attitude de soutien à une attitude de confrontation. Le soutien n'est pas le réconfort, ni la prise en charge de l'autre. Dans une attitude de soutien, je reconnais comme valide la position de l'autre au regard de son contexte, de son histoire, de ses valeurs et de ses croyances; je mets alors entre parenthèses ma position pour accéder au monde de l'autre. Cette attitude implique une centration sur l'autre et une réceptivité à son monde intérieur.

Cependant, comme partenaire de l'interaction, je dois aussi apporter ma propre contribution, ma vision des choses, différente de celle de l'autre. Quand, après avoir compris le point de vue de l'autre, j'introduis mon propre cadre de référence, j'interroge certaines prémisses, je me déplace vers le pôle de la confrontation. Les deux attitudes de soutien et de confrontation sont structurellement nécessaires pour qu'un échange soit fructueux (Keen, 1976).

Figure 2.2  
Les habiletés de communication :  
du soutien à la confrontation



Comme l'illustre la figure 2.2, l'écoute et le feedback positif se situent sans équivoque du côté du soutien; en revanche, le feedback critique comporte toujours une certaine dimension de confrontation. Quant au questionnement, il constitue une certaine forme de soutien dans la mesure où il demeure dans le cadre de référence de la personne interrogée. Par contre, le questionnement devient confrontant quand il oblige, en quelque sorte, l'autre à intégrer un cadre de référence différent du sien.

L'écoute, le questionnement et le feedback forment une boucle interactive et, sont, de ce fait, nécessaires dans tout échange interpersonnel. Donner du feedback critique sans demander la réaction risque de produire des effets indésirables. Écouter l'autre sans questionner ni réagir, c'est le laisser monologuer. Répondre à quelqu'un avant de s'assurer de l'avoir bien compris ouvre la porte aux malentendus. Entendre des propos vagues sans s'enquérir de leur fondement est une perte de temps. Le développement de ces trois habiletés de communication se trouve donc au cœur de l'amélioration des rapports interpersonnels dans les organisations.