

Le fond et la Forme : les deux font la paire en matière de communication

Blonay-St-Légier - 21 mars 2026

H.Ney

😊 ou ☹️ ?



- Publication sur LinkedIn
- Agent(e) de stérilisation de 1^{ère} ligne
- Support IA

L'essentiel n'est pas ce que je dis, mais ce que l'autre retient

Jean Fourastie

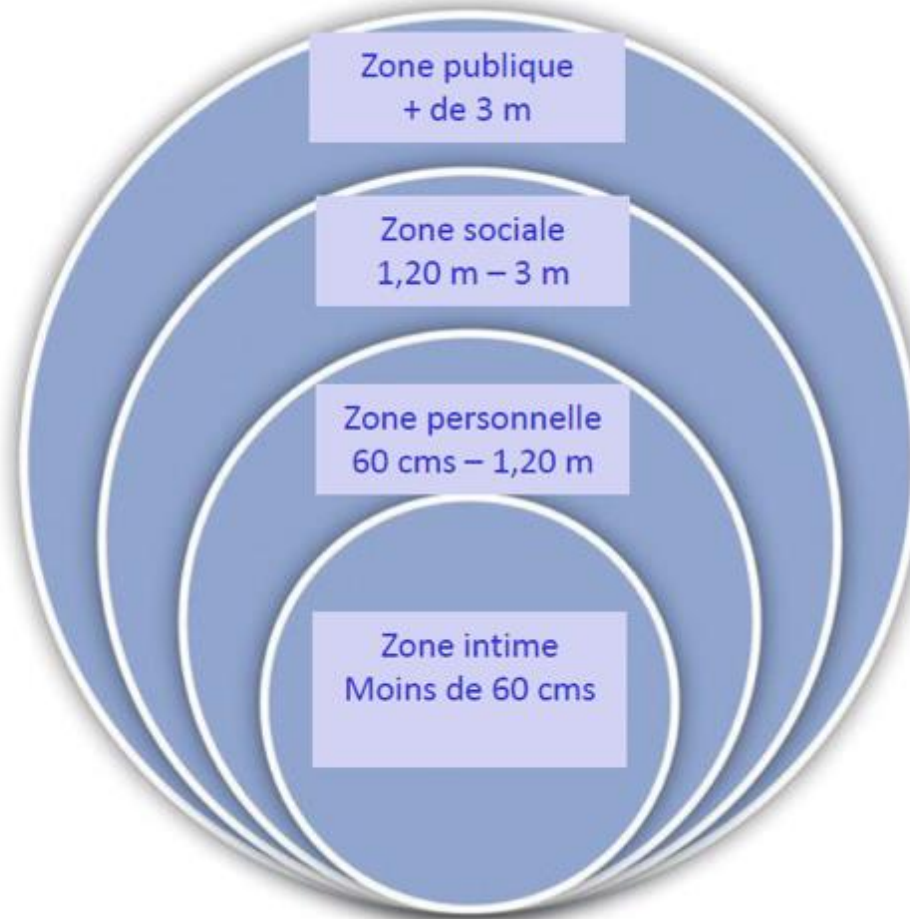
Introduction

Une personne retient en moyenne:

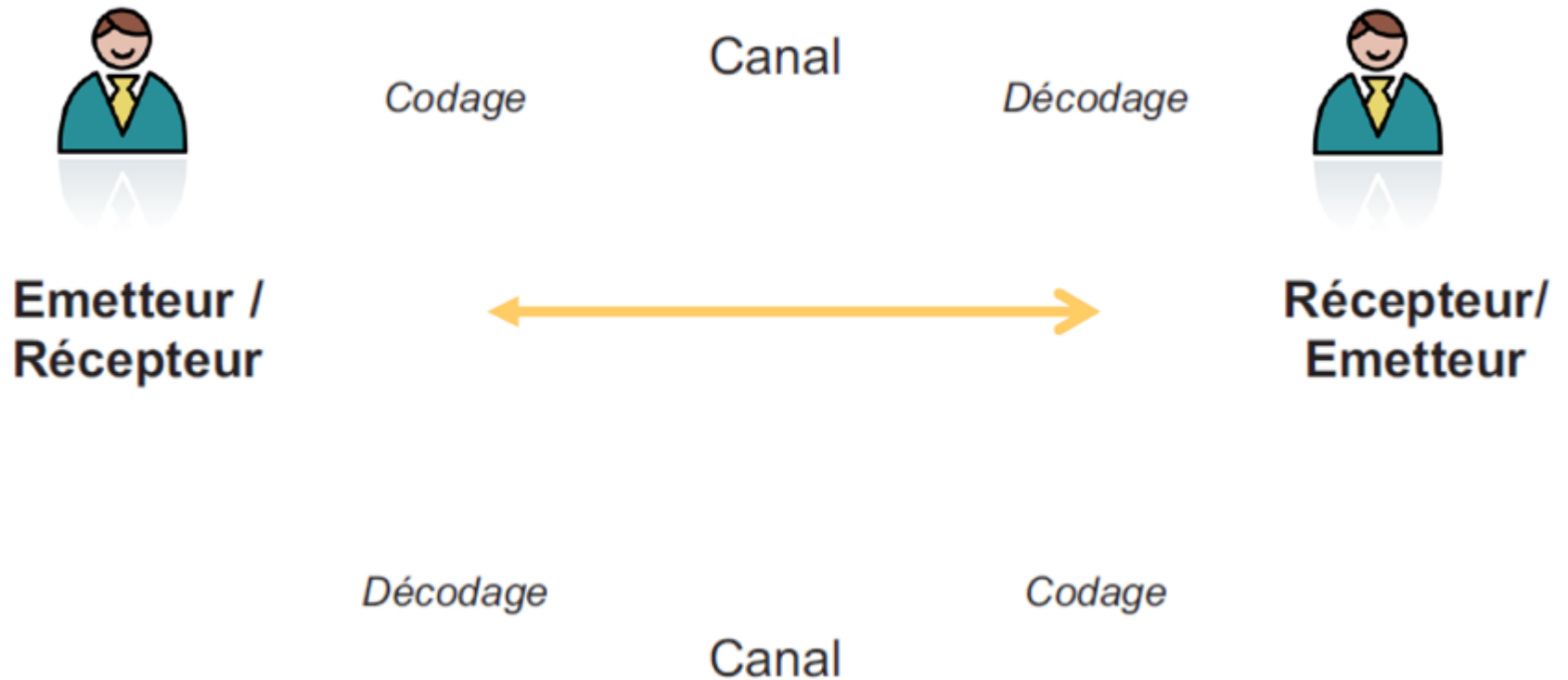
- 10% de ce qu'elle entend
- 20% de ce qu'elle entend et voit
- 50% de ce qu'elle entend, voit et fait
- 80% de ce qu'elle entend, voit, fait et qui la motive

Source Laurence Baranski Le manager éclairé

Principes de base (1)



Principes de base (2)



Trois dimensions (1)

- **Communication verbale**

Le contenu: *«ce que je dis»*

- **Communication para verbale**

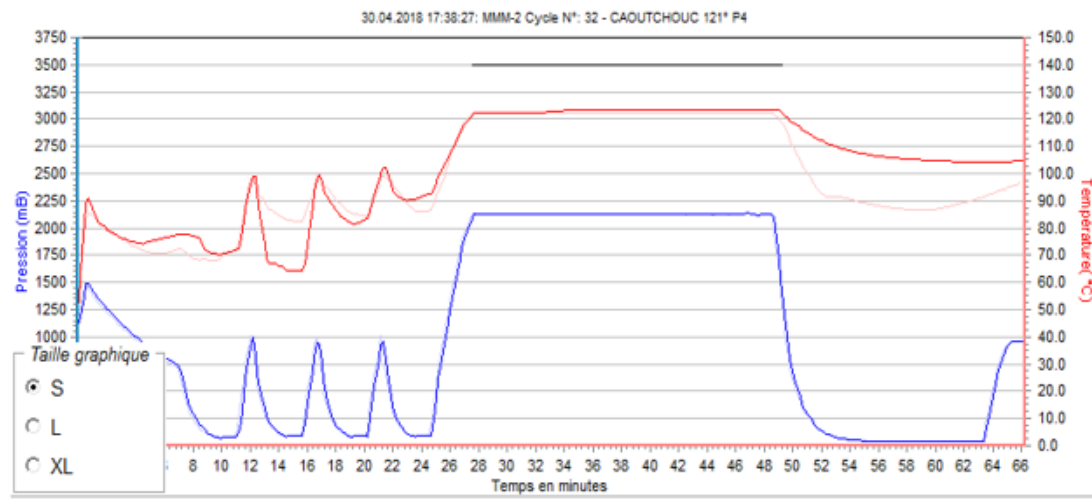
La forme: *«la façon dont je le dis»*

- **Communication non verbale**

Le visuel: *«ce que je donne à voir»*

Trois dimensions (2)

- **Communication verbale**



**Please can you put ketchup
on the shopping list x**



**Done it, but it makes it
very hard to read...**

Trois dimensions (3)

- **Communication para verbale**

- Le vocabulaire employé

Choix des mots, tics de langage, «je» «tu»
«vous» «nous», futur, présent ou passé

- La tonalité, liée à la voix

Intonation, rythme, volume, silence, hésitations,
timbre

- **Communication non verbale**

Gestes, mimiques, habillement, distance

Illustrations Source LinkedIn

DÉCRYPTER LE NON-VERBAL

LÈVRES

- Se mordiller les lèvres** = Anxiété ou agacement.
- Lèvres serrées** = Concentration ou volonté de dissimuler ses émotions.
- Lèvres pincées** = Frustration, désapprobation ou inconfort.

YEUX

- Regard en haut à gauche** = Réflexion sur des souvenirs et des émotions.
- Regard en haut à droite** = Analyse logique d'un souvenir récent.
- Regard vers le haut** = Réflexion approfondie entre émotion et logique.
- Regard vers le bas** = Peut exprimer de la soumission, de la culpabilité ou un désintérêt.
- Regard droit devant** = Signe d'attention et d'intérêt.

MAINS

- Paumes tournées vers le bas** = Autorité ou affirmation de soi.
- Doigt pointé** = Accusation, reproche ou insistance sur un élément précis.
- Poings serrés** = Colère, frustration ou détermination.
- Paumes ouvertes/vers le haut** = Honnêteté et ouverture.

PIEDS

- Jambes croisées** = La jambe du dessus pointe souvent vers la personne que l'on apprécie le plus.
- Pieds dirigés vers la sortie** = Envie de mettre fin à la conversation.
- Pointes de pieds tournées vers l'intérieur** = Malaise ou manque d'assurance.

Suivez-moi pour plus de contenu | Lucas Lambertini | Entrepreneur, Investor, Contrarian

DÉCRYPTER LE NON-VERBAL

D'APRÈS JOE NAVARRO, ANCIEN AGENT DU FBI

YEUX

- Clignements rapides** = Inconfort, peur, incrédulité.
- Pupilles dilatées** = Intérêt ou émotion forte.
- Regard fuyant** = Malaise, honte, inconfort.
- Regard en coin** = Doute ou envie de fuir.
- Regard fixe** = Désir de contrôler, dominer.

SOURCILS

- Sourcils froncés** = Colère ou désaccord.
- Sourcils rapprochés** = Confusion ou souci.
- Un seul sourcil levé** = Doute ou scepticisme.
- Sourcils levés** = Surprise ou curiosité.

NEZ

- Narines ouvertes** = Colère, peur, agacement, se prépare à agir.
- Inspiration bruyante** = Irritation ou jugement.
- Se toucher le nez** = Nervosité ou doute.

LÈVRES

- Sourire asymétrique** = Sarcasme, mépris ou manque de sincérité.
- Lèvres serrées** = On retient quelque chose : une information, une opinion ou une émotion.
- Coins de bouche tendus** = Frustration ou colère.

Suivez-moi pour plus de contenu | Lucas Lambertini | Entrepreneur, Investor, Contrarian

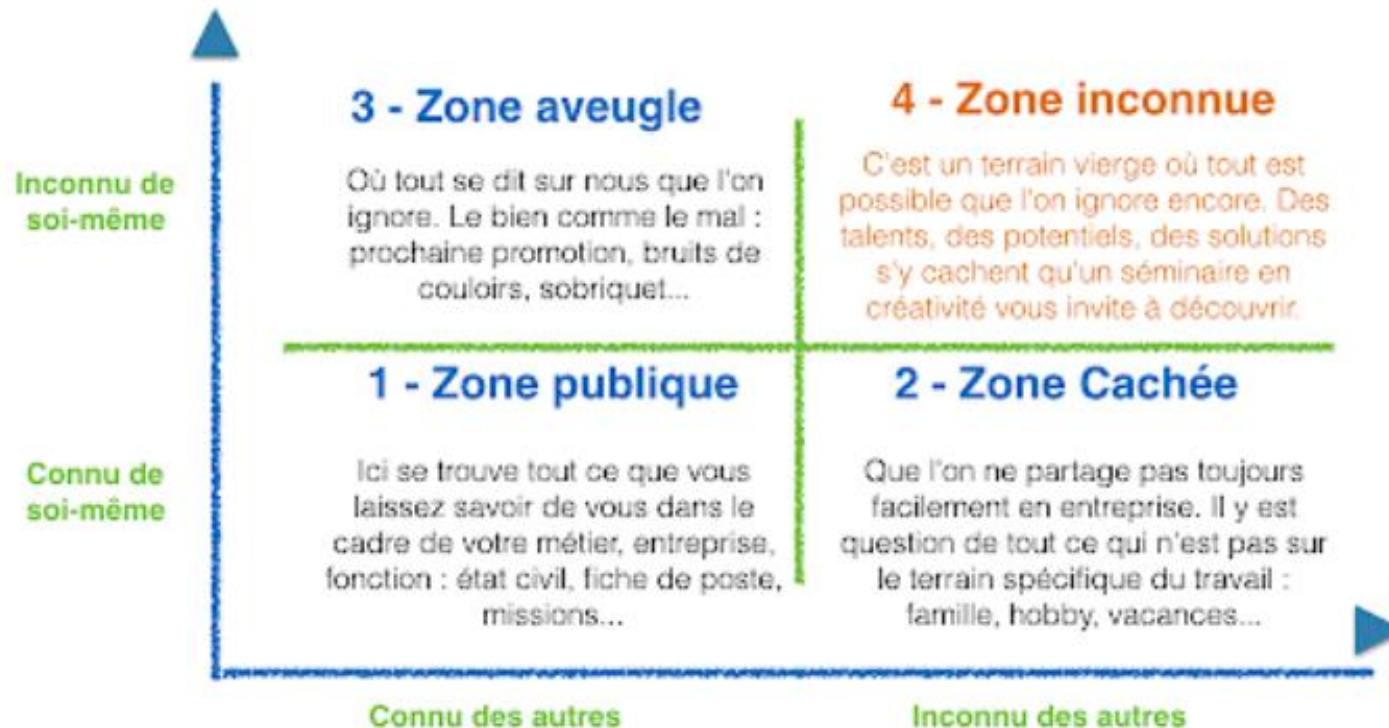
La fenêtre de Johari

La fenêtre de Johari

(Joseph Luft - Harrington Ingham - 1955)

Ou

"Comment nous percevons-nous
et comment sommes-nous
perçus"?



Les failles de la communication (1)

- **Asymétrie des interlocuteurs** – Information ou communication? (hiérarchie / temps de parole / aisance)

- **Enjeux implicites**: défendre une image de soi / influencer / marquer son territoire

4 types d'enjeux selon Edmond Marc Lipiansky:

- Liés à l'identité de chacun (garder la face)
- Territoriaux (maintenir une distance pour protéger son espace personnel)
- Relationnels (rapports hiérarchiques)
- D'influence (manipulation / persuasion)

Les failles de la communication (2)

- **Ambiguïté des messages** pluralité des significations d'un mot, porteurs de sens différents
- **Le récepteur n'est pas passif** son attention est sélective, d'où les malentendus (*mais si je te l'ai dit! – Mais non, je te jure! – Mais si, j'aurais dû t'enregistrer!*)
- **La forme agit sur le contenu- Influence du non verbal et du para verbal**

La forme agit sur le fond, le contenant sur le contenu

Apprendre à communiquer(1)

Le pari d'une communication transparente est illusoire
(car ne peut pas résoudre les problèmes d'organisation
ou de relations humaines)

Mais : la maîtrise de la communication est possible

- Clarté du message
- Prise en compte des intérêts et attitudes du récepteur
(reformulation /quittance de la réception du message/
écoute active)
- Qualité de la relation établie

Apprendre à communiquer(2)

Fidèle à soi-même ou agréable aux autres?

(source Mark Snyder) – Concept de Self-monitoring

Fort «self-monitoring»: ajustement du comportement en fonction des attentes du milieu social

Extravertis, culture du compromis, mais pragmatiques et utilitaires

Faible «self-monitoring»: agissements selon sa pensée ou son ressenti

Plus de cohérences entre les idées et les comportements. Plus émotionnels

L'entre deux est aussi possible, voir souhaitable ☺

L'école de Palo Alto (1)

Une approche systémique de la communication

- **La communication est un phénomène interactionnel:** la relation prend le pas sur l'individu, attente de feed-back
- **Tout comportement social a une valeur communicative:** «on ne peut pas ne pas communiquer» (gestes, mimiques, attitudes, le silence est un élément de communication)
- **La communication est déterminée par le contexte dans lequel elle s'inscrit:** cadre symbolique porteur de normes, de règles, de modèles

L'école de Palo Alto (2)

Une approche systémique de la communication

- **Tout message comporte deux niveaux de signification:** notions de signifiant et de signifié
- **La relation entre interlocuteurs se structure selon 2 grands modèles:**
 - **Symétrique:** relation égalitaire – comportements en miroir
 - **Complémentaire:** ajustements des interlocuteurs. *Hiérarchie à collaborateur(trice): qu'en pensez-vous de votre vision «terrain»*

Valeurs et enjeux des règles

- Relation avec les autres = risque d'être accepté ou rejeté, apprécié ou déprécié.
- Besoin de se voir confirmer une image valorisée de soi-même (*travaux de Erving Goffman*)- *Notion de garder «la face»*.

Influence du comportement

- Savoir-vivre: politesse – tact (*raffinement de la politesse*)
- Savoir-être: digne de considération
- Bien se présenter (au sens littéral)
- Respect de soi et d'autrui «*Bonjour Madame*»

Le carré de communication de Friedemann Schulz Von Thun

Spéciale dédicace TDM

Tout message comporte 4 aspects ou faces du point de vue de l'émetteur et du récepteur

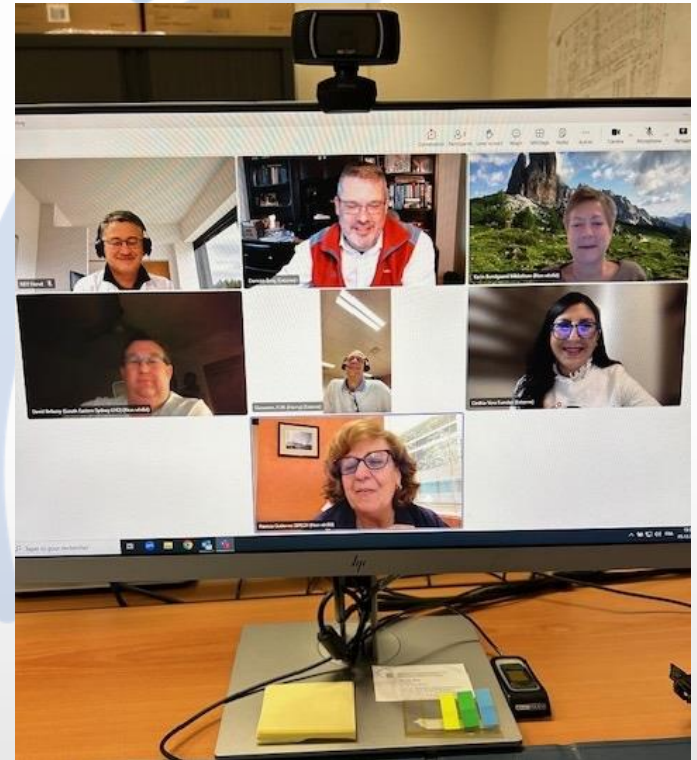
- Décrypter les faits
- Identifier l'expéditeur et/ou le récepteur
- Evaluer le ton de la relation
- Discerner les motivations sous-jacentes des messages

Take home messages

Bien communiquer
nécessite:

Humilité car pas de
maîtrise totale de
l'environnement de la
communication

Empathie par
optimisation de
l'intervention en se
mettant à la place de
l'Autre



Ecouter, Expliquer, S'accorder