

Techniques de communication  
pour responsables IT



# Sommaire

Introduction.....	5
Partie I : la FORME.....	7
A. La communication orale.....	9
B. La communication écrite.....	47
C. Ecrit + oral : l'art du diaporama.....	65
Partie II : le FOND.....	75
D. Formaliser l'objectif de la communication.....	79
E. Techniques de synthèse.....	81
F. Structurer le message.....	85
G. Convaincre.....	91
Partie III : FOND + FORME, les applications.....	101
H. Les mauvaises nouvelles.....	102
I. Le bilan de projet.....	111
J. Les réunions.....	115
K. La sensibilisation.....	133
L. L'accompagnement du changement.....	141
M. La communication de crise.....	154

Conclusion.....	171
Annexe 1 : scénariser une présentation orale.....	173
Solutions des exercices de mise en pratique.....	179
Bibliographie.....	185
Table des illustrations.....	187
Table des matières.....	189

www.idec.cn



## Introduction

---

Même si nous tendons à considérer cela comme une activité secondaire, nous passons une part non négligeable de notre temps à présenter des informations, par écrit ou oralement. Certains le vivent comme une corvée, voire une épreuve, tandis que d'autres exposent et écrivent aussi naturellement que l'on marche. Et tous d'en conclure que certains ont de la facilité – et qu'il faut donc leur confier ces tâches.

Mais justement, on ne marche pas « naturellement » : chacun d'entre nous a appris à marcher, plus ou moins tôt dans sa vie et plus ou moins facilement. S'exprimer à l'écrit comme à l'oral relève du même type de compétence : on estime que l'apprentissage s'est effectué bien avant l'âge adulte et l'on ne cherche pas à revenir sur ses lacunes, pourtant fréquentes ; on accepte l'injustice en considérant la facilité à écrire et prendre la parole comme innée.

Ces compétences sont pourtant simples, peut-être trop justement pour qu'on estime utile de consacrer du temps « adulte » à leur acquisition ou perfectionnement.

C'est fort regrettable car combien de réussites impressionnantes n'ont finalement impressionné personne car elles ont été présentées de façon confuse et fastidieuse ? Combien de bonnes idées ne sont même pas arrivées au stade de la discussion faute d'avoir été exprimées avec suffisamment de clarté et de conviction ?

Les techniques de communication ne sont pas la compétence principale d'un responsable IT mais elles sont néanmoins l'une de ses qualités indispensables.

A quoi bon être capable de fournir un haut niveau de disponibilité aux clients et être malgré tout faiblement noté car ces résultats ne sont pas diffusés alors que les victimes d'incidents mineurs communiquent, elles, abondamment ?

A quoi bon concevoir une architecture parfaitement sécurisée et évolutive mais voir néanmoins son budget amputé faute d'avoir pu faire comprendre l'ampleur et l'intérêt des investissements consentis ?

Présenter ses idées et ses résultats est une activité qui doit être aussi efficace et régulière que les autres.

Les compétences nécessaires à la communication ne sont pas plus difficiles à acquérir que les compétences techniques... justement parce qu'il s'agit aussi de techniques.

Ces techniques sont simples, leur acquisition ne repose pas sur la compréhension mais sur l'entraînement : une fois les quelques principes de base intégrés, chaque nouvelle communication accroît leur efficacité.

Nous aborderons dans ce manuel les techniques liées à la communication orale et écrite, en se concentrant tout d'abord sur la forme. Puis les techniques permettant de sélectionner et formuler l'information à communiquer (le fond) seront traitées. Enfin, nous réunirons le fond et la forme dans l'étude de six types de communication indispensables aux responsables IT : l'annonce des écarts entre le prévu et le réalisé, le bilan de projet, les réunions, la sensibilisation, la conduite du changement et la gestion de crise.



## Partie I : la FORME

---

Si l'on devait ne retenir qu'un principe sur la forme, ce serait la **clarté**. La forme doit contribuer à la clarté de l'information en la structurant. Elle doit valoriser l'information tout en restant aussi neutre que possible : l'attention de l'auditeur ou du lecteur ne doit pas être détournée par des effets de forme.

La forme mérite d'être traitée de façon indépendante et approfondie car, lorsqu'elle n'est pas neutre, elle peut gravement atténuer l'effet du message, voire le brouiller complètement. Un message efficace doit comporter une information :

- ✓ attentivement **choisie**,
- ✓ soigneusement **mise en valeur**.

Peut-être la forme est-elle même plus importante que le fond : une information adéquate mais desservie par sa forme aura certainement

moins d'impact qu'une information inutile proposée par un animateur dynamique, amusant et soutenu par des « slides » élégantes et originales.

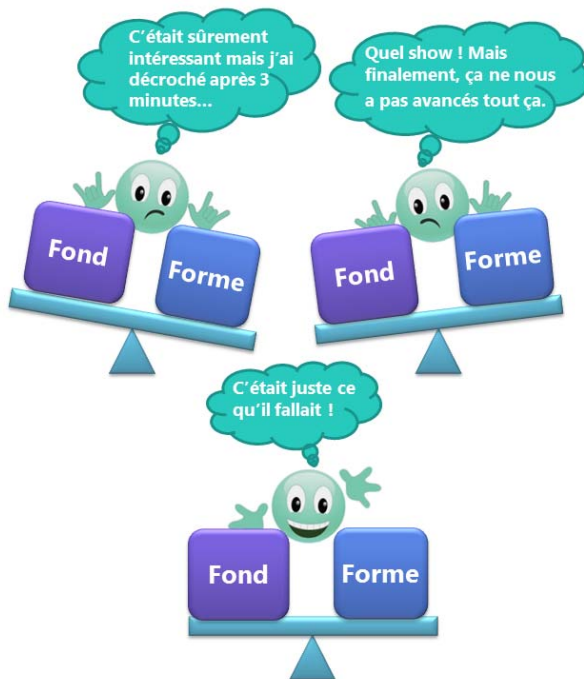


Figure 1 : subtil équilibre entre le fond et la forme mais clairement perçu par le public

## A. La communication orale

On croit souvent que le vecteur principal de communication orale est verbal, c'est-à-dire les mots qui sont adressés par un individu-émetteur à un individu-récepteur. Or, il n'en est rien.

Il est généralement admis dans le milieu des sciences de la communication<sup>1</sup> que la compréhension d'un message oral repose à :

- **7%** sur le sens des mots,
- **38%** sur le ton de la voix,
- et **55%** sur le langage corporel !

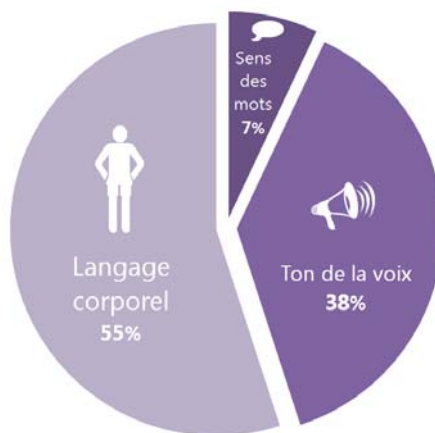


Figure 2 : la compréhension du message oral repose très peu sur le sens des mots

En somme, il y a ce que vous dites, la manière dont vous le prononcez et tout le reste de votre attitude qui forme votre langage corporel : votre regard, vos gestes, la posture de votre corps, les expressions de votre visage.

<sup>1</sup> recherches d'Albert Mehrabian, professeur de psychologie à l'Université de Californie.



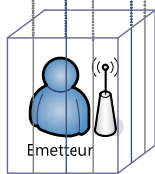
Pour qu'un message passe de manière efficace, il doit être émis :

- ✓ en utilisant les 3 canaux de communication en même temps,
- ✓ de manière complémentaire et cohérente sur ces 3 canaux.

Le message oral s'avère bien plus complexe qu'on ne le pense généralement : comme le montre le schéma ci-après, il utilise plusieurs codes qui eux-mêmes empruntent plusieurs canaux de diffusion, lesquels peuvent être parasités par l'environnement. L'émetteur comme le récepteur peuvent également parasiter la transmission du message, sous l'influence des caractéristiques de leur contexte personnel, représentées ici à la manière des barreaux d'une cage.

### La cage – le contexte – de l'émetteur

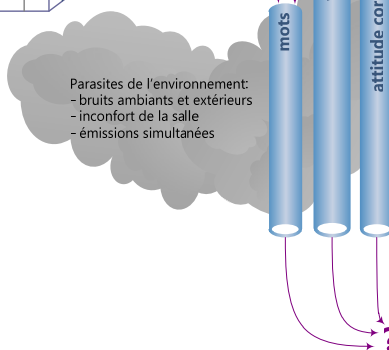
état physique : fatigue, capacités vocales  
 niveau d'implication, attentes  
 connaissances, expérience  
 intentions, objectifs  
 opinions, a priori



### Les codes de l'émetteur

expression du visage  
 gestuelle  
 intonations  
 rythme, débit  
 sens implicite  
 sens explicite

Les canaux d'émission du message :  
 mots, voix et attitude corporelle



Parasites de l'environnement:  
 - bruits ambiants et extérieurs  
 - inconfort de la salle  
 - émissions simultanées

### La cage du récepteur

fatigue, capacités auditives  
 implication, attentes  
 connaissances, expérience  
 intentions, objectifs  
 opinions, a priori

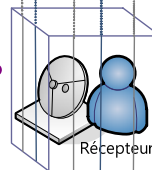


Figure 3 : contextes, codes et canaux de l'expression orale

Passage de la théorie à la pratique : à vous !  
Quelques petits exercices pour faciliter l'assimilation<sup>1</sup>

Exercice 1 :

Sur le canal 3 – les mots – vous émettez la phrase « *il est gentil* ». Combien de significations différentes cette phrase peut-elle prendre selon le ton que vous allez émettre sur le canal 2 ?

Exercice 2 :

Le contexte influence fortement le code : parmi les exemples suivants, lesquels témoignent clairement d'un parasitage du message dû au contexte de l'émetteur ?

- L'utilisation d'un jargon technique.
- Une voix qui n'est pas assez audible au fond de la salle.
- Un sourire crispé et une posture rigide.
- Un débit trop rapide.
- Un auditeur qui soudain regarde son smartphone puis cesse d'être attentif.
- Des auditeurs distraits qui regardent par la fenêtre.

Le style oral et le style écrit sont fondamentalement différents : ils ne font pas appel aux mêmes sens ni aux mêmes compétences de la part du récepteur. Il faut absolument éviter :

- de lire à voix haute un texte écrit,
- de faire de longues phrases et d'utiliser des mots rares ou compliqués.

---

<sup>1</sup> Des solutions sont proposées en fin d'ouvrage, à partir de la page 179.

L'un des atouts de la communication verbale est d'être directe et bidirectionnelle, mieux vaut donc s'appuyer sur ces atouts plutôt que les contourner :

- 🗨️ **directe** : on s'adresse sans intermédiaire et sans différé à notre assistance, on peut donc aller à l'essentiel et leur laisser le soin de demander les précisions et compléments qu'ils jugeront nécessaires. Ainsi on encourage la communication à être...
- 🗨️ **...bidirectionnelle** : permettre l'échange est la raison principale pour laquelle des séances orales sont organisées en complément de la communication écrite.  
Rendez donc sa raison d'être à la présentation orale en incitant votre assistance à s'exprimer, et pas seulement une fois que vous aurez terminé (et qu'ils auront oublié l'intention de leur intervention).

S'assurer que votre assistance se sent libre de communiquer avec vous, c'est aussi mettre en place un outil bien connu dans de nombreux domaines scientifiques : la **boucle de rétroaction** ou **feed-back**.

La rétroaction, c'est ce qui vous permet d'orienter votre action en fonction du résultat que vous avez obtenu. Dans le cadre d'une communication orale, c'est l'outil précieux qui va vous permettre d'affiner vos émissions sur les 3 canaux pour mieux tenir compte du contexte de votre récepteur et vérifier si votre propre contexte influence positivement votre message.

Comment fonctionne cette magie ?

Très très simplement... Nous la pratiquons tous au quotidien, quand le regard fuyant de notre interlocuteur nous montre qu'il est mal à l'aise avec notre propos, quand nos collègues pianotent sur leurs smartphones en réunion sans plus écouter les recommandations du manager ou quand notre conjoint hausse un sourcil pour nous demander d'être plus précis dans notre demande.

La marque d'un expert en communication orale, c'est sa capacité à :

- ✓ **observer** le langage non-verbal de ses interlocuteurs,
- ✓ **comprendre** leurs attentes exprimées verbalement ou non verbalement,
- ✓ **adapter** son message pour tenir compte de ces attentes... sans perdre de vue l'objectif de sa communication !

#### La cage – le contexte – de l'émetteur

état physique : fatigue, capacités vocales  
 niveau d'implication, attentes  
 connaissances, expérience  
 intentions, objectifs  
 opinions, a priori

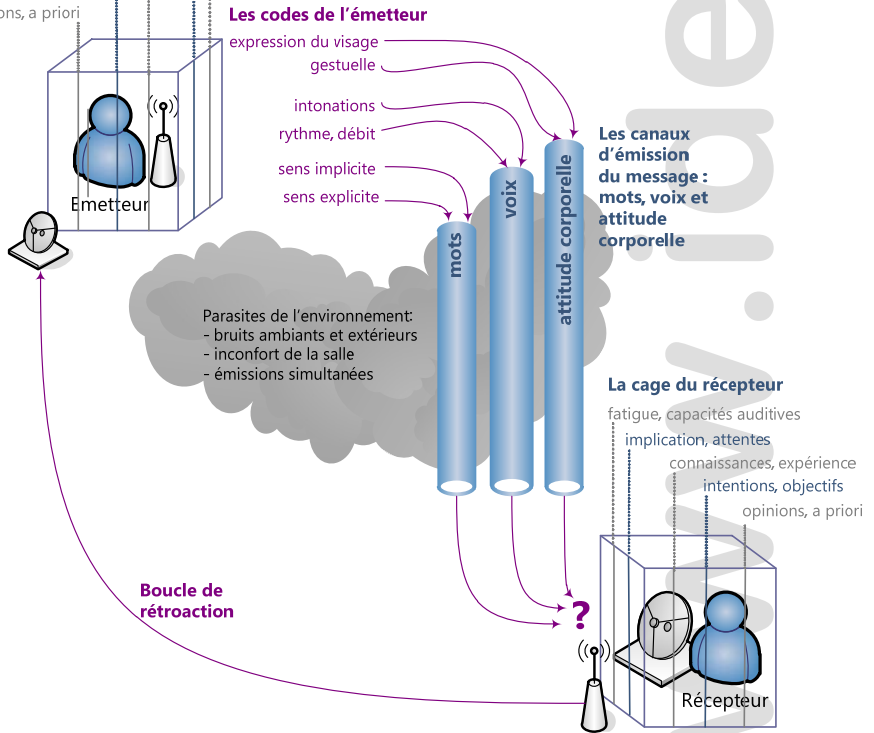


Figure 4 : la rétroaction permet à l'émetteur d'ajuster ses codes pour une meilleure réception