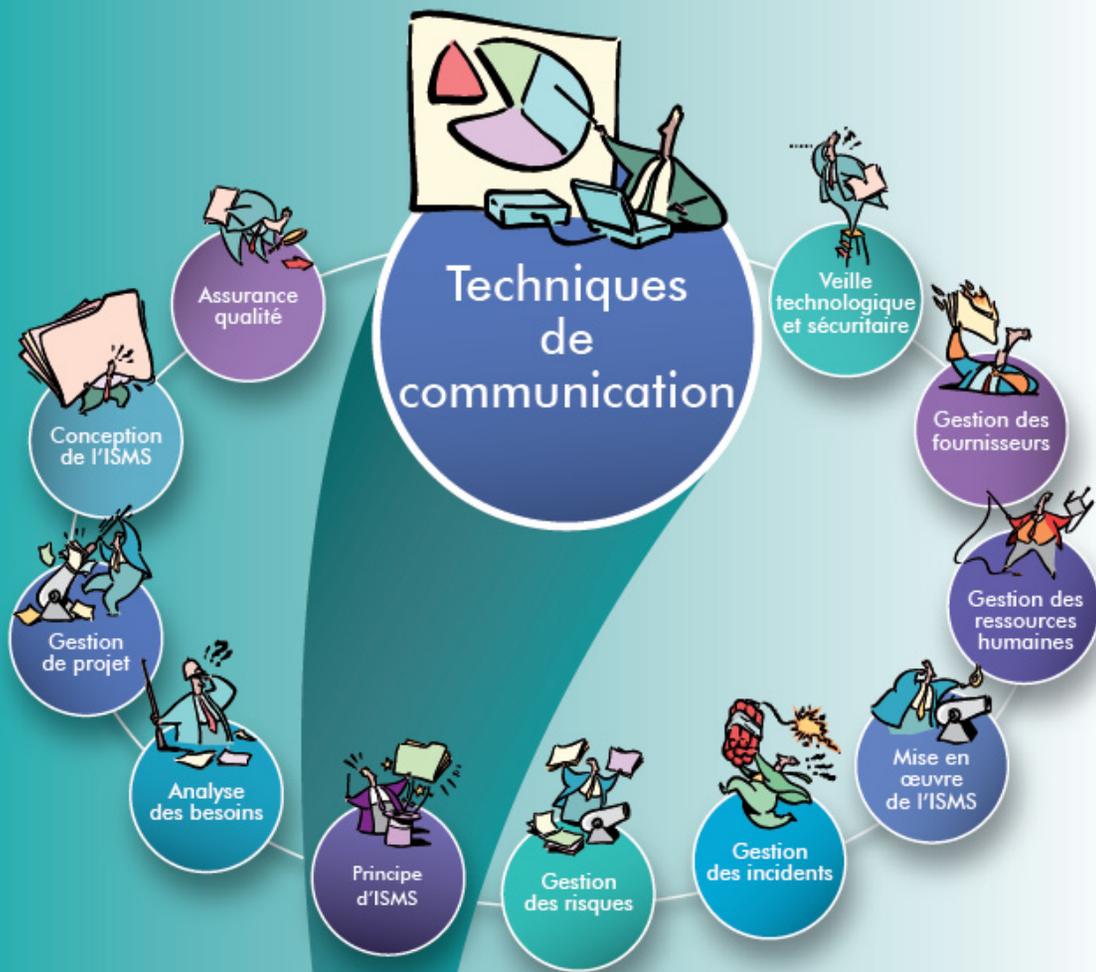


ICT Security Expert

Techniques de communication



Sommaire

Introduction.....	4
Partie I : la FORME.....	6
A. La communication orale.....	8
B. La communication écrite.....	46
C. Ecrit + oral : l'art du diaporama.....	64
Partie II : le FOND.....	74
D. Formaliser l'objectif de la communication.....	78
E. Techniques de synthèse.....	80
F. Structurer le message.....	84
G. Convaincre.....	90
Partie III : FOND + FORME, les applications.....	100
H. Les mauvaises nouvelles.....	101
I. Le bilan de projet.....	110
J. Les réunions.....	114
K. La sensibilisation.....	132
L. L'accompagnement du changement.....	140
M. La communication de crise.....	153

Conclusion.....	170
Annexe 1 : scénariser une présentation orale.....	172
Solutions des exercices de mise en pratique.....	178
Bibliographie.....	184
Table des illustrations.....	186
Table des matières.....	188



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.

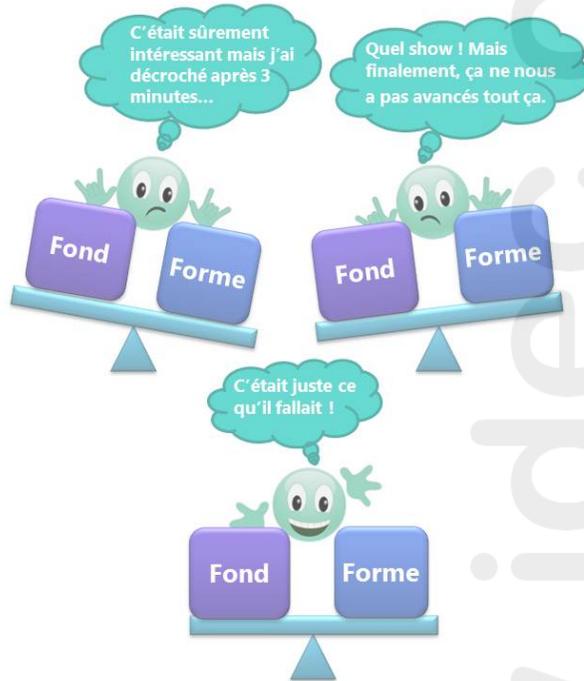


Figure 1 : subtil équilibre entre le fond et la forme mais clairement perçu par le public

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 communication¹ 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 !

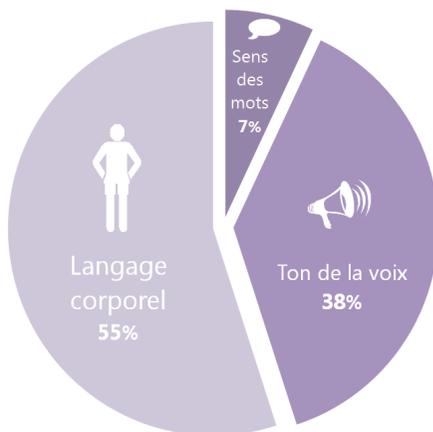


Figure 2 : la compréhension du message oral repose très peu sur le sens des mots

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.

¹ recherches d'Albert Mehrabian, professeur de psychologie à l'Université de Californie.

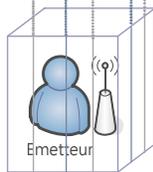
Pour qu'un message passe de manière efficace, il doit être émis :

- ✓ 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

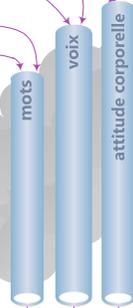
état physique : fatigue, capacités vocales
niveau d'implication, attentes
connaissances, expérience
intentions, objectifs
opinions, a priori



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

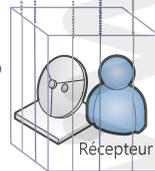


Figure 3 : contextes, codes et canaux de l'expression orale