

AXIOMES DE LA COMMUNICATION

Si communiquer, c'est dire, c'est transmettre un contenu informationnel, c'est aussi, et très souvent, « se dire », se définir, affirmer une identité face à notre/nos interlocuteur(s).

De ce fait, communiquer, c'est aussi « nous » dire... S'exprimer sur le « nous », sur la relation que nous avons et/ou voulons/ne voulons pas avec l'autre.

Communiquer, bien plus que transmettre un contenu, c'est co(re)définir constamment sa relation à l'autre et au monde.

Les axiomes de Palo Alto... ou les « lois de la physique » de la communication.

Il nous semble impossible de pleinement appréhender les situations de communication sans connaître et comprendre les axiomes de Palo Alto.

Ces « lois de la physique » de la communication s'imposent à nous, que nous les connaissions ou non. Tant qu'à faire, autant les connaître pour communiquer en meilleure connaissance de cause... en étant (plus) conscient de ce que nous faisons/l'autre fait.

« Je sors de mon entretien de développement avec Yves. A part « bonjour » et « tu as fini ? », je n'ai rien dit » ...

« Quand je lui ai demandé ce qui le motivait chez nous, il a haussé les sourcils et a eu un sourire ironique » ...

Premier axiome : On ne peut pas ne pas communiquer.

Quoique vous fassiez (mais aussi quoique vous ne fassiez pas !), votre comportement peut être interprété par l'autre / les autres comme une communication (qu'il soit ou non intentionnel). Et cette interprétation (pertinente ou erronée, exprimée ou tue, validée ou non, plus ou moins consciente) constitue dès ce moment un élément (plus ou moins important) de la relation qui vous unit.

Tout comportement (même le silence, même l'absence...) est donc potentiellement « communication ». Et comme on ne peut pas ne pas se comporter...

Je fais un compliment à un collaborateur que j'apprécie ;

Il me répond : « Merci, c'est gentil, je suis flatté ».

Je fais le même compliment à un collaborateur convaincu que je ne l'apprécie pas ;

Il ne répond pas et j'ai l'impression que son non verbal veut dire :

« Ouais, c'est ça, cause toujours... ».

Deuxième axiome : Toute communication comporte deux aspects, le contenu et la relation de manière telle que la relation englobe le contenu et constitue de ce fait une métacommunication.

Quelques mots d'explication s'imposent. Décortiquons cet axiome en trois temps : les deux aspects, la relation qui englobe et la métacommunication.

1. Dans toute communication, il y a deux aspects (et ils sont à la fois distincts et indissociables) :
 - 🌱 Le contenu : le message, le contenu informationnel plus ou moins clair, plus ou moins explicite que je transmets ;
 - 🌱 La relation : cette communication, je la transmets dans le contexte relationnel tel que je le perçois (je connais mon interlocuteur, je ne le connais pas, je l'apprécie, je ne l'apprécie pas, il apprécie l'humour, il n'apprécie pas l'humour, ...).
2. La relation englobe le contenu : le message que je transmets sera reçu, interprété et compris par mon interlocuteur en fonction de sa perception de notre relation. S'il considère la relation comme bonne, s'il m'apprécie et me respecte et s'il a le sentiment que c'est réciproque, il recevra mes propos différemment d'une personne qui considérerait que je ne l'apprécie pas.

Or, ma perception de notre relation peut être erronée. Alors que je le crois capable de recevoir un feedback franc de ma part, le voilà qui se ferme juste après que je l'ai énoncé. Ou au contraire, alors que j'imaginais qu'il allait s'emballer, voilà qu'il abonde dans mon sens et se montre coopératif ...

La réaction de mon interlocuteur m'informe (souvent) sur l'état de notre relation. Et si sa réaction me surprend, peut-être cela vaut-il la peine d'explorer, de questionner la dimension relationnelle en décidant d'en parler.

3. Elle constitue de ce fait une métacommunication. Par métacommunication, il y a lieu d'entendre, une communication sur la communication. Parce qu'il faut comprendre la relation pour vraiment comprendre la communication, il s'agit en quelque sorte d'un décodeur, d'une grammaire de la communication.

Ce qui va se passer durant un entretien sera donc (surtout) révélateur de la relation que votre interlocuteur entretient avec vous (et inversement). Mais pas seulement avec vous !

Outre la rencontre entre deux individus, il y a également la rencontre entre deux "rôles" et ce qu'ils représentent. A travers vous, c'est aussi sa perception de la relation à votre rôle (et à l'entreprise, voire parfois à l'autorité) que votre interlocuteur va (ou pourrait) exprimer. Or, il est possible que cette relation soit polluée/parasitée par des événements du passé (des engagements non tenus par vos prédécesseurs, ...), par des stéréotypes (liés à vos formations respectives, à votre âge et au sien...), etc.

Troisième axiome : La communication est à la fois digitale et analogique (entendez verbale et non verbale).

La communication est à la fois verbale (les mots qui sont prononcés et leur sens dans le dictionnaire) et non verbale.

Les éléments digitaux (les mots donc) sont des éléments clairement définis et laissant peu de place à l'interprétation.

Les éléments analogiques sont quant à eux plus sujets interprétation tant ils sont polysémiques (ils peuvent revêtir plusieurs sens et ceux-ci ne sont pas définis dans un ouvrage qui fait unanimement référence).

Tout ce qui n'est pas « mots » relève donc de l'analogique, du non verbal :

- ✿ le contact visuel et les regards
- ✿ la tenue des interlocuteurs
- ✿ la posture
- ✿ la gestuelle
- ✿ tout ce qu'on qualifie de paraverbal : l'accent, le ton, le volume, le débit, bref, la manière dont les mots sont prononcés et qui peut totalement en détourner le sens
- ✿ la proxémie : l'utilisation qui est faite de l'espace (deux chaises ? Une table ? Dans mon bureau ? Dans un endroit moins formel ? Mon fauteuil et ta chaise ?...
- ✿ ...

Ces éléments non verbaux véhiculent souvent au moins autant d'informations que les mots qui sont prononcés. Les informations dont ils sont porteurs portent plus souvent sur la relation que sur le contenu.

Bref, le lieu que vous allez choisir, les sièges et leur disposition, votre tenue, la manière dont vous allez accueillir votre interlocuteur : tout ça constituera déjà une communication et déterminera la relation.

Quatrième axiome : La nature de la relation (et nous avons dit à quel point elle est importante puisqu'elle constitue l'objet principal de la communication) dépend de la ponctuation de la séquence des faits par les partenaires.

La relation se construit au fil des interactions entre les partenaires. Et si les partenaires vivent les mêmes événements, il est toutefois possible qu'ils ne les perçoivent pas tous et qu'ils les « lisent » différemment pour différentes raisons :

- ✿ Un événement peut être totalement anodin pour moi et hyper important pour l'autre (je fais une plaisanterie en réunion, il y voit une « attaque » ;
- ✿ Il se peut que l'autre ait perçu quelque chose que je n'ai pas perçu (absorbé dans mes pensées, je ne lui ai pas dit bonjour alors qu'il est convaincu que je l'ai vu) ;



Bref, les deux protagonistes d'une interaction peuvent à différents moments de leur relation placer des balises positives ou moins positives, que l'autre en soit conscient ou non. Ils ponctuent ainsi la relation d'une manière parfois différente et leur perception de la relation peut s'en trouver modifiée.

Et parce qu'ils ont une perception différente de leur relation au fil du temps, il se peut qu'ils ne comprennent pas les réactions de l'autre, que ces réactions les surprennent parce qu'ils ont une autre perception de la relation.

Cinquième axiome : Tout échange de communication est soit symétrique, soit complémentaire.

Par symétrique, il y a lieu d'entendre « plutôt égale », par complémentaire « plutôt inégale ».

Ces qualificatifs ne sont intrinsèquement ni « bons » ni « mauvais ». Il serait par ailleurs erroné de considérer qu'il n'existe que deux types de relations : il faut voir cela comme un continuum de très complémentaire à symétrique. Et nos relations ne sont pas (et ne doivent pas être !) figées : elles fluctuent au gré des situations. Cet axiome nous invite toutefois à nous interroger sur le degré d'égalité/d'inégalité qui est défini au fil de la communication et sur son adéquation à la situation. De ce fait, il nous incite également à nous interroger sur notre rapport à l'autorité et au pouvoir.

Bataille de coqs et escalade conflictuelle ? Relation saine entre un manager et son managé ? Inversion des rôles ? Réduction ou accentuation de la complémentarité (de l'inégalité) en fonction du comportement de l'interlocuteur ? Et dans le cas particulier de l'entretien de développement : **dans quelle mesure la relation que je crée avec mon collaborateur permet-elle que nous parlions ouvertement et de manière saine et constructive de son niveau, des progrès à réaliser, de ce qui le motive, de ses envies, de mon management, de la manière dont je le soutiens (ou pas) ?**

Sixième axiome : La carte n'est pas le territoire.

Ma représentation de la situation n'est pas la situation !

Celles et ceux qui pratiquent la marche (ou la course) d'orientation le savent bien : on peut créer des cartes très différentes d'un même territoire. Echelle différente, légende différente, des cartes sur lesquelles on ne voit que les courbes de niveau, ...

Il en va de même des situations professionnelles (et, de manière plus vaste, relationnelles) mais nous n'en sommes pas toujours conscients : nous les observons au départ de ce que nous savons, de notre conception du travail, de notre éducation, de notre conception de la hiérarchie, de nos valeurs ... Tout cela constitue la « légende » de notre regard sur la réalité et fait que notre perception peut être très différente de celle de notre interlocuteur. L'objectif n'est pas de déterminer quelle est la « bonne » carte mais bien de comprendre nos cartes respectives.