



Les pièges de la communication

Nous parlons tous les jours avec d'autres, que ce soit dans un cadre privé ou professionnel. Cela ne se passe pas toujours sans heurts. La connaissance peut aider à éviter les pièges de la communication – par exemple celle de Paul Watzlawick.

TEXTE **Regula Lienin** ILLUSTRATION **Jasmin Hofmann**

Communiquer est si naturel et quotidien que nous n'y réfléchissons généralement pas trop. Les adultes savent inconsciemment ce qui est approprié dans chaque situation, car ils l'ont appris. Pourtant, il est évident pour tous qu'une conversation

avec sa supérieure hiérarchique n'est pas la même qu'avec sa meilleure amie. Et qu'un échange ne se déroule jamais entièrement sous notre contrôle. Nous y réfléchissons surtout lorsqu'il faut résoudre quelque chose de difficile, ou lorsque des malentendus ou des conflits

apparaissent. Et nous sommes tous, de temps à autre, impliqués dans de telles situations.

Commençons d'abord par les bases, en nous appuyant sur quelques connaissances issues de la recherche en communication. Le mot «communication»

A VOUS LA PAROLE!

La rédaction prévoit de poursuivre le thème de la communication. Il y a encore tant à dire à ce sujet, par exemple avec Friedemann Schulz von Thun ou sur la communication par les fleurs. Mais la balle est aussi dans votre camp: avez-vous des questions ou des souhaits concernant d'autres thèmes ou des approfondissements? Écrivez-nous un e-mail à: redaktion@florist.ch ou appelez-nous au 044 751 81 86.

vient du latin communis, qui signifie «en commun». Il s'agit d'une forme d'action sociale: un échange verbal ou non verbal entre des individus pour partager de l'information. Mais ce qui semble simple ne l'est pas.

En effet, la communication est indissociable de l'interaction entre les personnes. Le modèle de communication de l'Américain Theodore M. Newcomb illustre cela clairement. Il permet d'aborder différentes problématiques. Par exemple, si A demande à B de réaliser une tâche spécifique, la relation entre eux devient importante. Cela pose des questions sur les processus de récompense, d'échange, mais aussi sur le pouvoir et le contrôle. Un autre aspect est le contenu même de l'échange entre A et B. Ici, l'analyse se concentre sur le partage d'informations. L'entrelacement des niveaux relationnel et de contenu montre la complexité de la communication humaine. Mais cela va plus loin – et c'est là qu'intervient Paul Watzlawick, psychologue et chercheur en communication.

Cinq hypothèses fondamentales

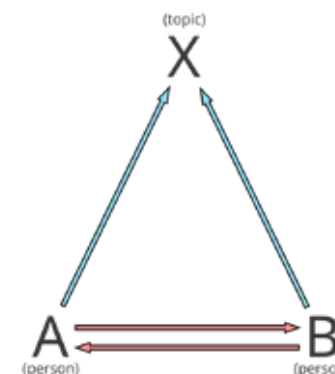
La communication humaine n'est jamais seulement un échange de mots. C'est pourquoi elle est si vulnérable aux perturbations. Avec deux autres chercheurs, Watzlawick a formulé cinq axiomes qui résument les raisons pour lesquelles la communication échoue. Initialement pensés pour les relations privées, ils s'appliquent tout autant au contexte professionnel:

1. On ne peut pas ne pas communiquer. Dans un cadre professionnel, le silence ostentatoire lors d'une réunion peut signaler un manque d'intérêt ou un manque de place pour s'exprimer.

2. Toute communication a un contenu et un aspect relationnel. Une consigne banale comme «nettoie le sol» peut démotiver si elle est donnée sur un ton sévère.

3. La communication est toujours cause et effet. Une employée est agacée parce que sa supérieure la critique, qui critique à son tour car elle perçoit de l'agacement.

4. La communication utilise des modalités analogiques et digitales. «Je ne suis pas stressé» est verbal, tandis que les bras croisés ou les yeux qui roulent sont non verbaux.



Le modèle de communication du psychologue social Theodore M. Newcomb. Source: Wikipedia

5. La communication est symétrique ou complémentaire. Symétrique signifie sur un pied d'égalité, par exemple entre collègues; complémentaire signifie hiérarchique, comme entre apprenant et formateur.

Les exemples des cinq axiomes de Paul Watzlawick peuvent être complétés et approfondis. Se pose bien entendu la question de ce que l'on peut en déduire. Pour la pratique professionnelle, on peut tirer les conclusions suivantes: 1. Il est important de communiquer de manière consciente, car on communique aussi par son comportement. 2. De bonnes relations sont essentielles: la communication repose alors sur une base plus solide. 3. Réfléchir à l'impact de sa propre communication. Réagir toujours selon le même schéma peut conduire à une situation de

blocage. 4. Communiquer de manière claire et cohérente. Une discordance entre le verbal et le non-verbal crée de la confusion et engendre des problèmes. 5. Adapter sa communication à la relation avec l'interlocuteur. On ne s'adresse pas à sa supérieure hiérarchique comme à sa meilleure amie.

Différence entre les sexes

Watzlawick a également contribué à la théorie constructiviste, selon laquelle il n'existe pas une réalité unique, mais plusieurs réalités subjectives, construites à partir de nos perceptions et expériences. En communication, cela signifie: on peut voir les choses de différentes façons.

Notre manière de communiquer dépend aussi de notre statut social, de notre famille, de notre culture, de notre parcours éducatif. Un facteur clé est le genre et les rôles sociaux associés. Les femmes communiquent différemment des hommes. La recherche montre, dans un contexte professionnel, que les femmes interrompent moins, parlent moins longtemps, choisissent moins les sujets, se réfèrent davantage aux propos précédents et utilisent plus souvent des adoucisseurs comme «en fait», «peut-être» ou «d'une certaine manière». Leur comportement est orienté vers la relation. Les hommes, en revanche, recherchent plus naturellement la compétition et occupent davantage l'espace dans le cadre professionnel. Ils parlent plus longtemps et choisissent plus souvent les sujets.

Bien sûr, certaines femmes s'affirment et occupent l'espace, ce qui est nécessaire, surtout en position de leadership. Mais en se concentrant uniquement sur les faits, elles peuvent devenir vulnérables sur le plan relationnel. En résumé, tous ces facteurs rendent la communication parfois particulièrement exigeante. ♣

TRADUCTION AUTOMATIQUE

Cette traduction de l'article «Die Tücken der Kommunikation» de *Fleuriste* 3/2026 a été réalisée avec l'aide de ChatGPT.