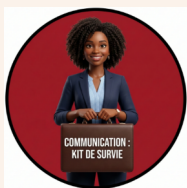




Table des matières

KIT DE SURVIE – CRÉER UN ÉCHANGE FLUIDE ET RASSURANT.....	2
FICHE 1 : L'IMPORTANCE DE LA COMMUNICATION EN MANAGEMENT.....	3
FICHE 2 : LA COMMUNICATION EST-ELLE UN ART ?.....	4
FICHE 3 : LES PRINCIPAUX RITUELS MANAGÉRIAUX & LA COMMUNICATION.....	5
FICHE 4 : OPTIMISATION DE LA COMMUNICATION CARL JUNG.....	9
FICHE 5 : GÉRER LE STRESS EN COMMUNICATION.....	11
FICHE 6 : COMMENT CAPTER L'ATTENTION ?.....	11
FICHE 7 : UTILISER LES 5 SENS DANS LA COMMUNICATION.....	11
FICHE 8 : CONSTRUIRE UNE VISION PARTAGÉE – LES ÉTAPES.....	12
FICHE 9 : L'ASSERTIVITÉ & LA MÉTHODE DESC.....	12
FICHE 10 : LES 38 STRATAGÈMES DE SCHOPENHAUER.....	14
FICHE 11: CHOISIR LE MÉDIA DE COMMUNICATION.....	18
FICHE 12 : COMMUNICATION ET BIAIS COGNITIFS.....	18
FICHE 13 : COMMUNICATION ET INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE.....	18
FICHE 14 : BARRIÈRES ET OBSTACLES À LA COMMUNICATION.....	18
FICHE 15 : COMMUNICATION INTERCULTURELLE.....	19
FICHE 16 : COMMUNICATION NON VERBALE ET IMPACT.....	19
FICHE 17 : ÉVALUER ET MESURER LA COMMUNICATION.....	20
FICHE 18 : COMMUNICATION EN PÉRIODE DE CRISE.....	20
FICHE 19 : COLLABORATION ET MOTIVATION PAR LA COMMUNICATION.....	20
FICHE 20 : L'ART DE NÉGOCIER EN MANAGEMENT.....	21
FICHE 21 : SYNTHÈSE PRATIQUE.....	24

KIT DE SURVIE – CRÉER UN ÉCHANGE FLUIDE ET RASSURANT



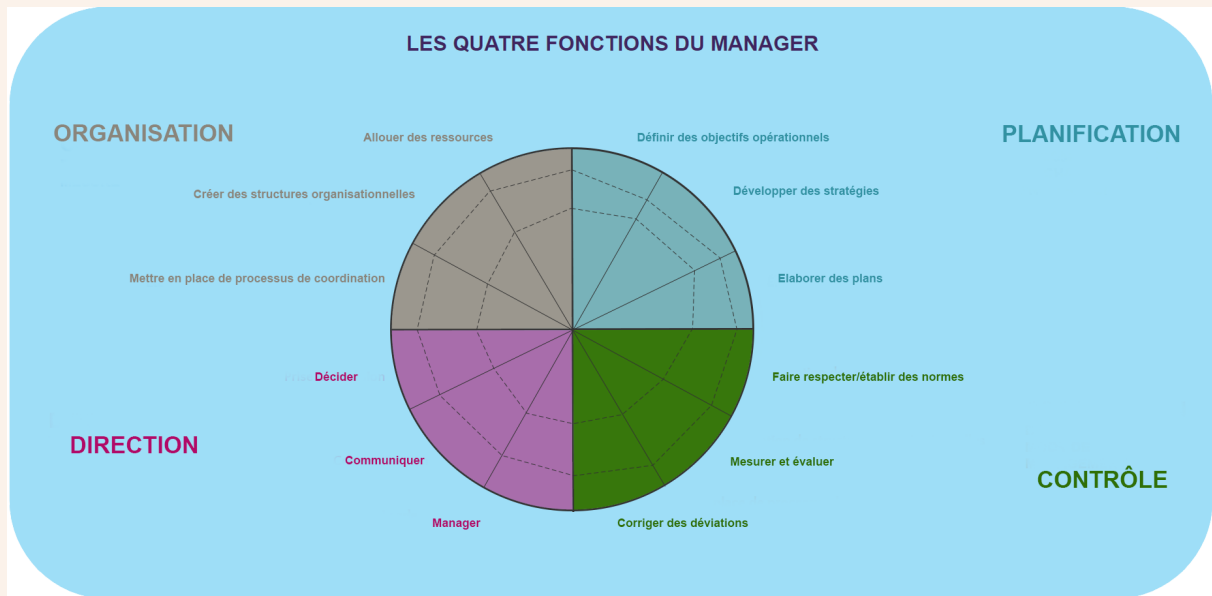
Objectif : Réduire les malentendus, renforcer la confiance et faire circuler les informations de façon naturelle et bienveillante 🧡.

- **Ritualisez les moments d'échange** pour que tout le monde s'y habitue doucement. Une courte réunion d'équipe hebdomadaire (15-30 min maximum), un point individuel mensuel ou bimensuel, et des canaux clairs : Slack ou Teams pour les infos rapides, mail pour ce qui doit rester tracé, visio ou présentiel pour les sujets plus sensibles.
- **Pratiquez l'écoute active** avec un ratio 70/30. 70 % du temps à écouter et poser des questions ouvertes, 30 % à parler – cela montre que vous valorisez vraiment leurs idées.
- **Donnez du feedback régulier et équilibré** en utilisant une méthode simple comme **SBI** (Situation – Comportement – Impact : décrivez la situation factuelle, le comportement observé, puis l'impact ressenti ou concret – cela reste objectif et constructif.
- **Soyez transparent de façon raisonnable** - Partagez ce que vous savez, et dites honnêtement ce que vous ne savez pas encore – cela évite les rumeurs inutiles.
- **Gérez les mauvaises nouvelles avec calme** - Faits + impact + plan d'action + ce que vous attendez d'eux : cela aide l'équipe à se projeter positivement.
- **À éviter** : laisser les infos circuler par ricochet, faire des promesses floues, ou rester silencieux trop longtemps.

Applications concrètes

- **Checklist rapide pour vous** : Ma réunion hebdo dure-t-elle moins de 30 min ? Ai-je donné ou reçu au moins un feedback cette semaine ? Les infos descendent-elles clairement et sans filtre ?
- **À faire dans les 7 prochains jours** : 1. Planifier le rituel hebdo et individuel ❤️ 2. Préparer un feedback structuré pour une personne de l'équipe.
- **Petit rappel bienveillant** : Un silence prolongé crée souvent 10 fois plus de rumeurs qu'une explication simple... et sans feedback régulier, personne ne progresse vraiment 😊
- **Outil simple** : Modèle SBI (Situation / Comportement / Impact) + une phrase d'ouverture douce : « Est-ce que ça te va si je te donne un petit feedback constructif ? »
- **Signes que ça avance** : **Plus de questions spontanées ou d'idées partagées en réunion** – l'équipe s'ouvre naturellement 🧡

FICHE 1 : L'IMPORTANCE DE LA COMMUNICATION EN MANAGEMENT



La communication est au cœur du rôle managérial et constitue un levier essentiel pour la réussite individuelle, collective et organisationnelle. Voici un résumé de son importance clé dans le management.

1. Clarification des Objectifs

- 🎯 Aligner les équipes : Une communication claire permet aux collaborateurs de comprendre la mission et les attentes, réduisant ainsi les malentendus.
- 🔑 Motiver et mobiliser : Expliquer le "pourquoi" derrière les décisions stimule l'engagement des équipes autour d'objectifs communs.

2. Construction d'un Leadership Fort

- 🌟 Inspiration : Les leaders qui communiquent efficacement motivent leurs équipes avec des messages clairs, sincères et inspirants.
- 💛 Création de confiance : Une communication ouverte et régulière favorise une relation de confiance entre les collaborateurs et le management.

3. Renforcement de la Collaboration

- 🌐 Fluidité des échanges : La communication favorise le partage d'idées et d'informations entre départements, évitant les silos organisationnels.
- 🧑‍🤝‍🧑 Facilitation du travail d'équipe : Encourager une communication participative améliore la collaboration et résout les conflits potentiels rapidement.

4. Gestion des Changements

- 🔄 Accompagnement dans la transition : Lors de restructurations ou de mises en œuvre de nouveaux processus, une communication claire aide à surmonter les résistances.
- 💡 Partage de la vision : Démontrer les avantages d'un changement renforce son acceptation et réduit l'incertitude.

5. Résolution des Conflits

- ⚖️ Éviter les malentendus : Une communication proactive permet d'identifier et de résoudre les tensions avant qu'elles ne s'aggravent.
- 💬 Encourager le dialogue : Faciliter des échanges respectueux aide à trouver des solutions gagnant-gagnant.

6. Amélioration Continue

-  Feedback régulier : Des échanges fréquents permettent d'ajuster les stratégies et de répondre rapidement aux besoins de l'équipe.
-  Développement des talents : Les managers qui communiquent bien identifient les besoins de formation et soutiennent la croissance professionnelle.

7. Renforcement de l'Engagement

-  Reconnaître les efforts : Féliciter et célébrer les réussites motive les collaborateurs à rester impliqués.
-  Stimuler l'innovation : Une communication ouverte incite les employés à proposer des idées et des initiatives.

FICHE 2 : LA COMMUNICATION EST-ELLE UN ART ?

-  **Créativité** : Trouvez des moyens créatifs pour transmettre vos idées et émotions (métaphores, analogies, nouvelles formes de langage).
-  **Interprétation** : Prenez en compte la subjectivité dans la compréhension des mots, expressions et gestes selon le contexte et les expériences personnelles.
-  **Émotion et expression** : Utilisez les émotions pour renforcer votre impact, que ce soit par des moyens artistiques ou la prise de parole en public.
-  **Style personnel** : Développez un style distinct qui reflète votre personnalité à travers le ton, le choix des mots, et le langage corporel.
-  **Impact et réception** : Une communication efficace peut provoquer des changements d'opinion, des prises de conscience, et des réactions émotionnelles chez votre public.

FICHE 3 : LES PRINCIPAUX RITUELS MANAGÉRIAUX & LA COMMUNICATION

Rituels managériaux & Communication						
Point hebdo	Suivi individuel	Feedback	Point rapide	Rétrospective	Cadrage et vision	Les écrits
Clarifier et aligner	Ecouter et piloter	Orienter et valoriser	Dynamiser, garder le cap	Apprendre ensemble	Redonner du sens	Gagner en clarté
Eviter les silos, fluidifier les échanges... et désamorcer les tensions.	Ajuster les objectifs, détecter l'usure, reconnaître les efforts	Orienter les efforts et de valoriser les progrès, en continu.	Période tendue : réunions courtes et ciblées	Tirer les leçons, améliorer	Donner la vision, les objectifs stratégiques, les grandes orientations	Être concis, précis, et structuré dans ses échanges : mails, Teams et comptes rendu
						
30 à 45 mn	30 à 45 mn	En continu	15 mn max	Après un projet, une période difficile...	45 mn	En continu
Hebdomadaire	Toutes les 3 à 4 semaines		Le matin tous les 2 jours		1 fois par trimestre	

Les **principaux rituels à mettre en place pour assurer une bonne communication avec son équipe**, avec leur **objectif, fréquence, format et bonnes pratiques** :

1. POINT HEBDOMADAIRE D'ÉQUIPE (WEEKLY)

 **Objectif** : Aligner les priorités, fluidifier la coordination, faire circuler l'information.

 **Fréquence** : 1 fois par semaine (30 à 60 min)

 **Format** : Présentiel ou visio, structuré

 **Bonnes pratiques** :

- Tour de table rapide : avancement, points de blocage
- Répéter les objectifs clés
- Laisser un temps aux questions / suggestions
- Ne pas confondre avec une réunion opérationnelle détaillée
- Formaliser par écrit ce qui a été acté

2. LES ENTRETIENS DE SUIVI INDIVIDUEL

 **Objectif** : Créer un espace de dialogue régulier, renforcer la relation de confiance, détecter les signaux faibles.

 **Fréquence** : Toutes les 2 à 4 semaines (30 à 45 min)

 **Format** : Confidentiel, dans un lieu calme

 **Bonnes pratiques** :

- Écoute active, non-jugement
 - Éviter de parler uniquement du "quoi", aborder aussi le "comment" et le ressenti
 - Parler développement, motivation, charge mentale
 - Prendre des notes et faire un suivi
-



3. RITUEL DE FEEDBACK (FORMEL & INFORMEL)



Objectif : Créer une culture de l'amélioration continue et de reconnaissance



Fréquence : En continu + moments dédiés (ex. mensuel)



Format : Feedbacks individuels, en binôme ou en équipe



Bonnes pratiques :

- Feedback rapide après les faits
 - Utiliser des méthodes (DESC, SBI, Feed-Forward)
 - Alternner feedback constructif et positif
 - Former les équipes au feedback entre pairs
 - Formaliser par écrit ce qui a été acté
-



4. STAND-UP MEETING (POUR ÉQUIPES AGILES OU PROJETS)



Objectif : Synchroniser les actions, détecter les points de blocage au quotidien



Fréquence : Quotidien ou tous les 2 jours (15 min max)



Format : Debout, rapide, cadré



Bonnes pratiques :

- Chacun répond à : "Ce que j'ai fait", "Ce que je fais", "Ce qui me bloque"
 - Pas de résolution dans le stand-up → plan d'action après
-



5. RITUELS DE BILAN ET RÉTROSPECTIVE



Objectif : Tirer des leçons collectives et ajuster les modes de fonctionnement



Fréquence : En fin de cycle ou projet



Format : Ateliers participatifs (ex. rétrospective agile)



Bonnes pratiques :

- Alternance entre ce qui a bien fonctionné / mal fonctionné / à tester
 - Donner la parole à tous
 - Formaliser un ou deux engagements concrets
-

6. TEMPS D'ALIGNEMENT STRATÉGIQUE

 **Objectif** : Donner du sens, embarquer sur les évolutions et les priorités globales

 **Fréquence** : Trimestriel ou semestriel

 **Format** : Réunion d'équipe élargie, participative

 **Bonnes pratiques** :

- Présenter les grandes orientations de façon claire
- Laisser du temps pour les échanges et questions
- Partager les succès de l'équipe

7. COMMUNICATION ÉCRITE CLAIRE ET RÉGULIÈRE

 **Objectif** : Éviter les malentendus, centraliser l'info

 **Fréquence** : Hebdomadaire à mensuelle (newsletter d'équipe, note de cadrage, compte rendu, brief)

 **Format** : Mails, intranet, outils collaboratifs

 **Bonnes pratiques** :

- Synthétique et actionnable
- Relire avec la casquette "collaborateur" : est-ce clair ? utile ? motivant ?
- Utiliser des canaux cohérents (ex. Teams, Notion, Slack...)
- Utiliser des IA génératives pour formaliser vos comptes rendus de réunion, vous gagnerez beaucoup de temps

8. MOMENTS INFORMELS

 **Moments informels** : Renforcez les liens dans un cadre détendu, déjeuners ou pauses café.

 **Fréquence** : Trimestriel ou semestriel.

Point d'attention particulier sur le compte rendu !

Le compte rendu d'une réunion n'est pas un luxe administratif :

-  C'est une **trace fiable** des décisions prises.
-  Un **outil de coordination** : qui fait quoi ? pour quand ?
-  Et une **garantie d'équité** : tout le monde a accès à la même information, même les absents.

Un bon compte rendu est synthétique (10 lignes peuvent suffire), structuré (contexte > décisions > actions), et partagé rapidement.

Dans une équipe bien organisée, l'écrit est un levier de rigueur... mais aussi de sérénité.

On évite les oublis, on réduit les malentendus... et on gagne du temps pour le reste.

 À RETENIR :

 **La régularité, la clarté d'intention et la cohérence dans les actes sont les clés d'une communication managériale efficace.**

FICHE 4 : OPTIMISATION DE LA COMMUNICATION CARL JUNG

☀ Extraversion (E) vs Introversion (I) : Adapter la dynamique des échanges

- **Extravertis (E)** 🗣 : Énergisés par l'interaction sociale, ils aiment **discuter à voix haute**, brainstormer en groupe et réagir spontanément.
 - **Comment communiquer avec eux ?**
 - ✓ Privilégiez des échanges dynamiques et interactifs.
 - ✓ Laissez-les s'exprimer librement et encouragez le dialogue.
 - ✓ Utilisez des réunions ouvertes, des discussions en groupe ou des feedbacks immédiats.
- **Introvertis (I)** 😊 : Préfèrent réfléchir avant de parler, s'expriment mieux à l'écrit et apprécient les discussions en petit comité.
 - **Comment communiquer avec eux ?**
 - ✓ Donnez-leur du temps pour réfléchir avant de répondre.
 - ✓ Favorisez la communication écrite (emails, documents) pour leur laisser structurer leurs idées.
 - ✓ Optez pour des échanges en tête-à-tête ou des réunions bien organisées avec un ordre du jour clair.

🔍 Sensation (S) vs Intuition (N) : Ajuster le niveau de détail et d'abstraction

- **Sensation (S)** 📊 : Axés sur les faits concrets, les données mesurables et les expériences passées. Ils préfèrent des explications **précises, détaillées et pratiques**.
 - **Comment communiquer avec eux ?**
 - ✓ Utilisez des exemples concrets et des faits chiffrés.
 - ✓ Soyez précis et structurez votre message de manière logique.
 - ✓ Évitez les théories vagues ou les concepts trop abstraits.
- **Intuition (N)** 💡 : Préfèrent une vision globale, les concepts et les idées nouvelles. Ils apprécient les discussions **créatives, abstraites et tournées vers l'avenir**.
 - **Comment communiquer avec eux ?**
 - ✓ Utilisez des métaphores et des analogies pour illustrer vos idées.
 - ✓ Mettez l'accent sur l'innovation et la vision à long terme.
 - ✓ Évitez de vous attarder trop longtemps sur les détails concrets.

🧠 Pensée (T) vs Sentiment (F) : Choisir le ton et l'approche

- **Pensée (T)** 🏠 : Privilégient la logique, l'objectivité et l'efficacité. Ils aiment **les arguments rationnels et les décisions fondées sur des faits**.
 - **Comment communiquer avec eux ?**
 - ✓ Soyez direct et logique dans vos explications.
 - ✓ Présentez des données factuelles et des arguments solides.
 - ✓ Évitez les formulations trop axées sur l'émotion ou la subjectivité.
- **Sentiment (F)** ❤ : Sensibles aux valeurs humaines, à l'harmonie et aux relations. Ils prennent leurs décisions en tenant compte des émotions et de l'impact sur les autres.
 - **Comment communiquer avec eux ?**
 - ✓ Montrez de l'empathie et prenez en compte les émotions des interlocuteurs.

- ✓ Mettez l'accent sur l'impact humain et les relations.
- ✓ Évitez un ton trop froid ou trop axé sur les chiffres sans contexte humain.

Jugement (J) vs Perception (P) : Structurer l'information selon les préférences organisationnelles

- **Jugement (J)**  : Aiment la structure, la planification et les échéances claires. Ils apprécient un **cadre bien défini et des décisions rapides**.
 - **Comment communiquer avec eux ?**
 - ✓ Donnez des plans détaillés et des délais précis.
 - ✓ Soyez organisé et allez droit au but.
 - ✓ Évitez les changements de dernière minute ou les instructions vagues.
- **Perception (P)**  : Préfèrent la flexibilité, l'adaptabilité et les opportunités nouvelles. Ils fonctionnent mieux avec **un cadre souple et des options ouvertes**.
 - **Comment communiquer avec eux ?**
 - ✓ Laissez-leur de la liberté dans leur manière de travailler.
 - ✓ Présentez plusieurs possibilités plutôt qu'une seule solution rigide.
 - ✓ Évitez de les enfermer trop vite dans une décision définitive.

FICHE 5 : GÉRER LE STRESS EN COMMUNICATION

- 🗣️ **Répétez autant que possible** : L'entraînement et la maîtrise renforcent votre confiance.
- 🧘 **Respirez profondément** : Utilisez la respiration pour calmer votre esprit et votre corps.
- 😊 **Positivez et Souriez** : Visualisez votre réussite et adoptez une attitude optimiste pour réduire l'anxiété.
- 🥗 **Mangez et buvez sainement** : Favorisez des aliments et boissons aux propriétés calmantes.
- 🎭 **Apprenez à improviser** : Préparez-vous mentalement à gérer les imprévus avec flexibilité.
- 🕯️ **Méditez** : Relaxez votre esprit pour une concentration renforcée avant toute prise de parole.
- 💬 **Parlez de votre trac** : Partagez vos inquiétudes avec des collègues pour alléger le stress.

FICHE 6 : COMMENT CAPTER L'ATTENTION ?

- 🗣️ **Simplicité et Clarté** : Utilisez un langage accessible et évitez le jargon complexe. Structurez votre message de façon logique.
- ✨ **Alignement Vision et Valeurs** : Reliez les messages à la vision et aux principes de votre organisation pour renforcer l'adhésion.
- 📖 **Storytelling et Métaphores** : Racontez des histoires inspirantes et simplifiez les idées complexes avec des analogies.

FICHE 7 : UTILISER LES 5 SENS DANS LA COMMUNICATION

- 🧠 **Empathie et Écoute** : Adaptez votre discours aux réactions du public pour maximiser l'impact émotionnel.
- 🖼️ **Supports Visuels** : Renforcez vos propos avec des graphiques et des images évocatrices.
- 🗣️ **Interaction et Mise en scène** : Créez une dynamique en posant des questions et en utilisant l'espace de façon stratégique.
- 🤝 **Langage Corporel** : Prenez soin de votre posture, contact visuel, et expressions pour montrer confiance et engagement.
- 🎵 **Voix et Silence** : Variez ton et rythme pour maintenir l'attention et utiliser les silences pour souligner des points clés.
- ❤️ **Émotions** : Inspirez votre audience grâce à des expressions sincères et authentiques.

FICHE 8 : CONSTRUIRE UNE VISION PARTAGÉE – LES ÉTAPES

1. 🌍 **Prise de Conscience Collective** : Identifiez les défis et opportunités de l'organisation.
2. 🤝 **Co-construction de la Vision** : Implication active des équipes dans la création d'une vision alignée.
3. 🎯 **Clarification des Valeurs** : Intégrez les valeurs fondamentales dans les comportements.
4. 🎯 **Définition des Objectifs** : Formulez des objectifs SMART.
5. 💬 **Communication et Engagement** : Diffusez la vision avec des campagnes internes engageantes.
6. 🔄 **Suivi et Adaptation** : Évaluez régulièrement les progrès et ajustez les stratégies en conséquence.

FICHE 9 : L'ASSERTIVITÉ & LA MÉTHODE DESC

🧠 **Objectif** : établir des relations professionnelles saines, équilibrées et efficaces.

Le comportement assertif est une posture relationnelle clé en management. Il s'agit de savoir s'affirmer avec clarté, sans agressivité ni passivité, tout en respectant son interlocuteur.

Concrètement, pour un manager, cela signifie :

- Dire les choses franchement, mais sans blesser,
- Poser un cadre clair, sans tomber dans l'autoritarisme,
- Exprimer ses attentes ou désaccords sans culpabiliser ou éviter le conflit,
- Traiter ses collaborateurs en adultes responsables.

♦ Pourquoi c'est utile pour un manager ?

- ✅ Pour donner du feedback sans démotiver,
- ✅ Pour recadrer un comportement sans tension,
- ✅ Pour exprimer ses besoins en cas de surcharge ou de pression,
- ✅ Pour prévenir les conflits au lieu de les laisser pourrir,
- ✅ Pour inspirer la confiance et la cohérence.

🔗 La méthode DESC : le levier concret pour pratiquer l'assertivité

La méthode DESC est un outil de communication assertive. Elle guide le manager étape par étape pour formuler un message clair, respectueux et constructif, même dans des situations délicates.

◆ Les 4 étapes de la méthode DESC

Étape	Objectif	Exemple
D – Décrire	Exposer les faits objectivement, sans jugement	<i>"Lors de la réunion, tu as interrompu plusieurs fois tes collègues."</i>
E – Exprimer	Exprimer ses sentiments et son ressenti par rapport aux faits.	<i>"Cela m'a mis mal à l'aise car cela a perturbé l'échange."</i>
S – Spécifier	Proposer une solution concrète ensemble	<i>"Je souhaite que chacun puisse parler sans être interrompu."</i>
C – Conséquences	Conclure positivement en reprenant les décisions prises. Montrer les bénéfices du changement	<i>"Cela permettra de fluidifier les échanges et de mieux avancer."</i>

🔗 Bonnes pratiques

- 💡 Préparer son message en amont pour éviter l'impulsivité
 - 👂 Rester ouvert à la réponse de l'autre : c'est un échange
 - 🎯 Se concentrer sur les faits observables et comportements, pas sur la personne
 - 🧘 Adopter une posture calme, posée et non défensive
-

⚠ Points de vigilance

- ❌ Ne pas utiliser DESC sur le coup de l'émotion
 - ❌ Éviter les généralisations : "tu fais toujours", "tu es comme ça"
 - ❌ Ne pas négliger la réception du message (non verbal, contexte, relation)
-

🎯 Intérêt pour le manager

- Facilite les recadrages respectueux
 - Outil utile pour les entretiens individuels, réunions sensibles, ou résolution de conflits
 - Renforce la légitimité managériale grâce à une communication claire et posée
-

📌 À utiliser dans :

- Entretiens annuels ou de performance
- Gestion de tensions dans l'équipe
- Feedbacks sur un comportement ou une situation difficile
- Prise de parole en collectif pour poser un cadre ou des règles

FICHE 10 : LES 38 STRATAGÈMES DE SCHOPENHAUER

Liste complète des 38 stratagèmes de Schopenhauer dans *L'Art d'avoir toujours raison*, chacun accompagné d'une brève description. Ces techniques visent à **remporter un débat**, parfois au mépris de la vérité, en jouant sur la logique, la rhétorique et les failles humaines.

Ces stratagèmes sont autant de **pièges dialectiques** que Schopenhauer décrit avec ironie, pour nous apprendre à les reconnaître — et à s'en défendre.

Ce guide est une véritable trousse de secours dialectique pour éviter de se faire manipuler dans un débat.



Les 38 stratagèmes de Schopenhauer, classés par efficacité rhétorique (du plus percutant au plus subtil).

 **TABLEAU 1 : STRATAGÈMES PERCUTANTS EN ENTREPRISE**

N°	Stratagème	Description	Exemple professionnel	Parade	Exemple de parade
1	Exagérer	Amplifier l'idée adverse jusqu'à l'absurde.	« Tu proposes de réduire les réunions ? Donc tu veux supprimer toute coordination ! »	Recentrer sur l'intention réelle.	« Non, je veux juste limiter les réunions inutiles. »
2	Ad hominem	Attaquer la personne plutôt que ses idées.	« Tu critiques le plan stratégique, mais tu n'as jamais dirigé une équipe ! »	Recentrer sur les faits.	« Ce n'est pas mon poste qui est en débat, mais les résultats. »
3	Diversion	Changer de sujet pour éviter une réfutation.	« Parlons plutôt de ton retard sur le dernier projet. »	Ramener au sujet initial.	« On parlait de la stratégie marketing, pas de mon planning. »
4	Argument d'autorité	Citer une figure respectée comme preuve.	« Le DG pense que c'est la meilleure solution. »	Demander des preuves concrètes.	« Quelles données soutiennent cette décision ? »
5	Retourner l'argument	Utiliser les mots de l'autre contre lui.	« Tu veux plus d'autonomie ? Alors ne demande pas de budget ! »	Clarifier le sens.	« Autonomie ne signifie pas absence de moyens. »
6	Susciter la colère	Provoquer pour faire perdre le calme.	« Tu ne comprends jamais les enjeux business. »	Garder son calme.	« Je préfère qu'on reste sur les faits. »
7	Clamer victoire	Proclamer avoir gagné sans preuve.	« Voilà, personne ne conteste, donc c'est validé. »	Demander une validation formelle.	« On peut acter ça en réunion avec les parties prenantes ? »
8	Cacher son jeu	Introduire les prémisses discrètement.	« On est tous d'accord que la productivité est prioritaire... »	Identifier les sous-entendus.	« Prioritaire, oui, mais pas au détriment du bien-être. »
9	Fausse démonstration	Réfuter une mauvaise preuve pour invalider toute la thèse.	« Ton exemple de l'équipe A est biaisé, donc ton proposition est fausse. »	Revenir à la thèse.	« L'exemple est discutable, mais le problème reste réel. »
10	Jouer sur les mots	Exploiter les ambiguïtés linguistiques.	« Tu veux une organisation agile ? Donc sans structure. »	Définir les termes.	« Agile ne veut pas dire anarchique. »

 **TABLEAU 2 : STRATAGÈMES INTERMÉDIAIRES EN CONTEXTE PROFESSIONNEL**

N°	Stratagème	Description	Exemple professionnel	Parade	Exemple de parade
11	Généraliser	Transformer une remarque ponctuelle en vérité absolue.	« Tu dis que ce collaborateur est en retard → donc tous les juniors sont peu fiables. »	Recentrer sur le cas précis.	« Il s'agit d'un cas isolé, pas d'une tendance. »
12	Induction forcée	Tirer une règle générale à partir de quelques cas.	« Trois projets ont échoué → donc notre méthode est mauvaise. »	Nuancer les conclusions.	« Il faut analyser les causes spécifiques de chaque échec. »
13	Lexique flatteur ou péjoratif	Utiliser des mots chargés pour influencer le jugement.	« Ce plan est une révolution ! » ou « C'est une mascarade ! »	Revenir à des termes neutres.	« C'est une proposition de réorganisation, examinons-la objectivement. »
14	Contraste engageant	Proposer une alternative caricaturale pour faire passer sa thèse.	« Soit on impose le télétravail, soit on perd tous nos talents. »	Refuser le faux dilemme.	« Il existe des modèles hybrides à explorer. »
15	Rideau de fumée	Introduire un sujet secondaire pour détourner l'attention.	« Et que dire du budget R&D ? » (hors sujet)	Ramener au sujet principal.	« Parlons d'abord de la réorganisation RH. »
16	Couper les cheveux en quatre	Introduire des distinctions subtiles pour éviter de répondre.	« Ce n'est pas un retard, c'est un glissement de planning. »	Clarifier les faits.	« Le livrable n'est pas prêt, peu importe le terme. »
17	Interrompre et détourner	Empêcher l'autre de conclure ou de développer.	« Attends, tu as vu les chiffres du trimestre ? »	Reprendre le fil.	« Je termine mon point, ensuite on regarde les chiffres. »
18	Refuser le débat et généraliser	Éviter les détails gênants en élargissant le propos.	« Ce n'est pas juste ce projet, c'est toute notre culture d'entreprise. »	Recentrer sur le sujet.	« Parlons d'abord de ce projet, puis élargissons si nécessaire. »
19	Tirer la conclusion soi-même	Imposer une conclusion comme acquise.	« Tu admetts que le process est lent → donc il faut tout changer. »	Vérifier les prémisses.	« Lent ne veut pas dire inefficace. »
20	Œil pour œil	Répondre à un mauvais argument par un autre.	« Tu as mal géré ton équipe → donc je peux ignorer les procédures. »	Refuser la mauvaise foi.	« Les erreurs ne justifient pas d'en commettre d'autres. »

 **TABLEAU 3 : STRATAGÈMES CONTEXTUELS EN ENTREPRISE**

N°	Stratagème	Description	Exemple professionnel	Parade	Exemple de parade
21	Relancer le débat	Introduire de nouveaux éléments pour éviter de perdre.	« Et si on parlait aussi du plan de formation ? »	Refuser la digression.	« Concentrons-nous sur le plan de recrutement. »
22	Forcer à l'exagération	Pousser l'autre à aller trop loin pour le discréditer.	« Tu veux réduire les coûts ? Donc tu veux licencier tout le monde ! »	Recentrer sur la proposition réelle.	« Je parle d'optimisation, pas de suppression de postes. »
23	Fausse conclusions	Déformer les propos pour en tirer des conclusions absurdes.	« Tu dis que le reporting est trop lourd → donc tu veux supprimer tout contrôle. »	Corriger immédiatement.	« Je propose de simplifier, pas d'éliminer. »
24	Trouver une exception	Utiliser un contre-exemple pour invalider une tendance.	« Tu dis que les managers sont surchargés → mais Paul gère très bien. »	Replacer l'exception dans son contexte.	« Paul est un cas particulier, la tendance reste préoccupante. »
25	La colère est une faiblesse	Exploiter l'émotion comme preuve d'erreur.	« Tu t'énerves → donc tu sais que j'ai raison. »	Garder son calme.	« Je suis impliqué, mais cela ne change rien aux faits. »
26	Convaincre le public	Viser à impressionner les spectateurs plutôt que l'adversaire.	« Vous voyez tous que mon plan est le plus logique, non ? »	Recentrer sur les arguments.	« Ce n'est pas une question de popularité, mais de pertinence. »
27	Feindre l'incompétence	Simuler l'ignorance pour discréditer l'autre.	« Je ne comprends rien à ton analyse, donc elle est inutile. »	Clarifier sans condescendance.	« Je peux reformuler si besoin. »
28	Association dégradante	Relier une idée à quelque chose de négatif.	« Cette méthode ressemble à ce que faisaient les consultants ratés. »	Dissocier les idées des jugements.	« Ce qui compte, c'est l'efficacité de la méthode. »
29	Théorie vs pratique	Opposer faisabilité réelle à validité théorique.	« En théorie ton plan fonctionne, mais dans la vraie vie c'est impossible. »	Clarifier les conditions d'application.	« Discutons des ajustements nécessaires pour le rendre viable. »
30	Accentuer la pression	Insister pour faire craquer l'autre.	« Tu dois répondre maintenant, on n'a pas le temps. »	Prendre le temps de réfléchir.	« Je préfère répondre avec précision que dans la précipitation. »

 **TABLEAU 4 : STRATAGÈMES MANIPULATEURS OU EXTRÊMES EN ENTREPRISE**

N°	Stratagème	Description	Exemple professionnel	Parade	Exemple de parade
31	Intérêts dominant la raison	Prêter à l'autre des motivations cachées pour discréditer son idée.	« Tu proposes ce logiciel parce que ton ancien collègue le vend. »	Revenir aux faits et à l'analyse objective.	« Regardons les fonctionnalités et les résultats, indépendamment de mes relations. »
32	Paroles insensées	Déstabiliser avec des propos absurdes ou incohérents.	« Si on veut vraiment innover, il faut tout brûler et recommencer. »	Refuser de suivre dans l'absurde.	« Restons sur des solutions concrètes et applicables. »
33	Fausse démonstration	Réfuter une mauvaise preuve pour invalider toute la proposition.	« Ton exemple de l'équipe marketing est biaisé, donc ton plan de communication est mauvais. »	Revenir à la proposition elle-même.	« L'exemple est discutable, mais le plan repose sur plusieurs données. »
34	Retourner l'argument	Utiliser l'argument de l'autre contre lui.	« Tu veux plus de flexibilité ? Alors accepte qu'on supprime les horaires fixes. »	Clarifier les nuances.	« Flexibilité ne signifie pas absence de cadre. »
35	Bombardement de jargon	Impressionner ou noyer l'autre sous des termes techniques.	« Ce projet repose sur une synergie interfonctionnelle en mode agile transverse. »	Demander des explications simples.	« Peux-tu reformuler en termes opérationnels ? »
36	Manipulation émotionnelle	Exploiter la peur, la culpabilité ou la flatterie pour convaincre.	« Si tu refuses ce projet, tu mets toute l'équipe en danger. »	Identifier l'émotion et revenir à la logique.	« Discutons des risques réels et des alternatives. »
37	Falsification de sources	Citer des données ou experts fictifs pour appuyer son propos.	« Une étude montre que 90 % des entreprises font ça. » (sans source)	Demander des références vérifiables.	« Quelle étude ? Peux-tu me l'envoyer ? »
38	Attaque personnelle finale	Insulter ou rabaisser quand on ne peut gagner autrement.	« Tu n'as pas les compétences pour comprendre ce projet. »	Refuser l'agression et clore le débat.	« Ce type de remarque n'est pas constructif, je préfère arrêter là. »

FICHE 11: CHOISIR LE MÉDIA DE COMMUNICATION

- 📢 **Annonciatrice** : Emails ou réunions pour transmettre des informations clés.
- 🗣️ **Feedback** : Face à face ou visioconférence pour des retours individuels.
- 🛠️ **Projets** : Outils collaboratifs comme Trello ou Asana pour coordonner les équipes.
- 🔄 **Crise** : Réunions urgentes pour une gestion immédiate.
- 💬 **Informelle** : Messageries ou rencontres spontanées pour partager des idées librement.

FICHE 12 : COMMUNICATION ET BIAIS COGNITIFS

- 🔍 **Confirmation** : Cherchez des arguments contradictoires pour équilibrer vos perspectives.
- 🎯 **Ancrage** : Diversifiez vos sources pour éviter de vous concentrer uniquement sur les premières informations reçues.
- 🧠 **Effet Dunning-Kruger** : Stimulez une culture d'apprentissage pour ajuster l'autoévaluation.
- ❤️ **Négativité** : Faites ressortir les réussites autant que les défis pour garder un équilibre.
- ⚖️ **Attribution** : Évaluez objectivement les résultats en évitant les jugements biaisés.

FICHE 13 : COMMUNICATION ET INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE

1. Comprendre les émotions dans la communication

- ❤️ *Principe* : Les émotions influencent profondément la perception d'un message et les interactions.
- 💡 *Pratique* : Soyez attentif aux émotions de votre interlocuteur en observant le ton, les expressions faciales et le contexte émotionnel de l'échange.

2. Gérer vos propres émotions

- 🧑 *Principe* : Maîtrisez vos réactions pour éviter une escalade ou des malentendus.
- 💡 *Pratique* : Prenez quelques secondes pour respirer avant de répondre à une remarque stressante ou inattendue.

3. Exprimer ses émotions avec clarté

- 💬 *Principe* : Partagez vos ressentis de manière constructive pour faciliter le dialogue.
- 💡 *Pratique* : Utilisez des formulations comme « Je ressens que... » pour éviter de créer des tensions inutiles.

FICHE 14 : BARRIÈRES ET OBSTACLES À LA COMMUNICATION

1. Identifier les obstacles courants

- 🛑 **Sources de désaccord** : Différences culturelles ou linguistiques, contexte mal compris, distractions lors des échanges.

-  *Pratique* : Analysez les moments où la compréhension semble bloquée pour identifier les obstacles potentiels.

2. Techniques pour surmonter les barrières

-  **Simplicité** : Simplifiez les messages complexes pour faciliter leur compréhension.
-  **Écoute active** : Reformulez les propos de l'interlocuteur pour valider votre interprétation.
-  **Adaptabilité** : Prenez en compte les différences culturelles dans le choix de vos mots et attitudes.

FICHE 15 : COMMUNICATION INTERCULTURELLE

1. Sensibilité culturelle

-  *Principe* : Chaque culture a ses codes de communication. Comprendre les normes d'une culture peut éviter les malentendus.
-  *Pratique* : Faites preuve de curiosité culturelle et informez-vous sur les habitudes locales lors de communications internationales.

2. Encourager l'inclusivité

-  *Principe* : Intégrer des perspectives diverses enrichit les échanges.
-  *Pratique* : Favorisez des discussions collaboratives qui incluent toutes les voix dans l'équipe.

FICHE 16 : COMMUNICATION NON VERBALE ET IMPACT

1. Langage corporel

-  *Principe* : Une posture droite et ouverte renforce votre crédibilité et votre engagement.
-  *Pratique* : Soyez attentif aux gestes inconscients (croisement des bras, regard fuyant). Ils peuvent être mal interprétés.

2. Expressions faciales et contact visuel

-  *Principe* : Un sourire sincère détend et engage votre public.
-  *Pratique* : Maintenez un contact visuel intermittent mais naturel pour établir une connexion.

3. Synchronisation non verbale

-  *Principe* : Harmonisez vos gestes avec vos propos pour rendre votre message fluide et cohérent.
-  *Pratique* : Évitez les décalages entre vos mots et votre langage corporel pour ne pas brouiller votre audience.

FICHE 17 : ÉVALUER ET MESURER LA COMMUNICATION

1. Indicateurs de performance (KPIs)

-  **Clarté** : Évaluer si le message est compris par tous.
-  **Engagement** : Observer les réactions émotionnelles ou la participation active de l'audience.

2. Méthodes d'évaluation

-  **Feedback systématique** : Sollicitez les retours par des sondages ou des discussions informelles.
-  **Pratique** : Organisez des bilans réguliers pour analyser ce qui fonctionne et ce qui peut être amélioré.

FICHE 18 : COMMUNICATION EN PÉRIODE DE CRISE

1. Gestion des messages sensibles

-  **Principe** : Soyez transparent sans sacrifier l'empathie.
-  **Pratique** : Préparez vos arguments et soyez prêt à répondre aux émotions avec respect et calme.

2. Maintenir la confiance en période de crise

-  **Principe** : Des mises à jour fréquentes rassurent votre audience et dissipent les incertitudes.
-  **Pratique** : Adoptez un ton optimiste mais réaliste en expliquant les mesures mises en place.

FICHE 19 : COLLABORATION ET MOTIVATION PAR LA COMMUNICATION

1. Encourager les échanges collaboratifs

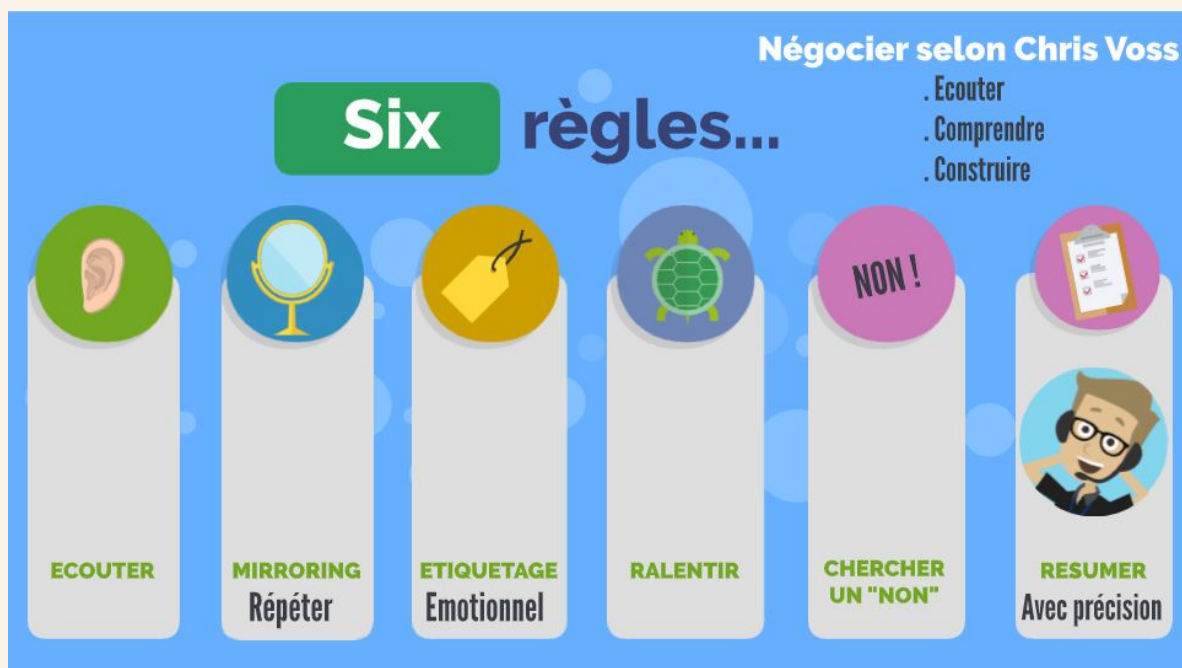
-  **Principe** : Une culture ouverte favorise la co-création et les idées nouvelles.
-  **Pratique** : Mettez en place des espaces où chacun peut partager des idées, comme des brainstormings ouverts.

2. Motiver et célébrer les succès

-  **Principe** : Une communication positive renforce l'engagement.
-  **Pratique** : Organisez des moments pour reconnaître les contributions individuelles ou collectives.

FICHE 20 : L'ART DE NÉGOCIER EN MANAGEMENT

Importance de la négociation en management : La négociation est une compétence fondamentale qui dépasse largement le cadre des situations de crise. Selon Chris Voss, ancien négociateur du FBI, "tout est négociation" : que ce soit pour conclure un contrat, discuter d'un salaire, obtenir un accord au sein de votre équipe, gérer des attentes ou résoudre des conflits. La négociation n'est pas une manipulation, mais un processus d'écoute, de compréhension et de construction. L'objectif n'est pas de "diviser la différence", mais de "créer la confiance" pour aboutir à des solutions mutuellement bénéfiques et durables. Maîtriser ces règles vous rendra plus efficace, influent et capable de gérer des situations complexes avec sérénité.



Description des différentes règles et recommandations pour chaque règle :

1. RÈGLE 1 : La règle d'or ? Écouter.

- **Principe :** Le silence est l'arme ultime du négociateur. Il s'agit d'écouter activement votre interlocuteur, de le laisser parler et de résister à l'envie de convaincre trop vite.
- **Recommandations :** Concentrez-vous pleinement sur ce que dit l'autre, verbalement et non-verbalement. Ne préparez pas votre réponse pendant qu'il parle. Laissez des silences pour l'inciter à en dire plus.

2. RÈGLE 2 : Le Mirroring

- **Principe :** Répéter (presque mot pour mot) les derniers mots ou les plus significatifs de la phrase de votre interlocuteur (généralement les trois derniers mots). C'est une forme d'écoute active minimale mais puissante.
- **Recommandations :**
 - **Exemple :** Votre interlocuteur dit : "Ce n'est pas le bon moment pour parler d'augmentation." → Vous rétorquez : "Pas le bon moment ?"
 - N'ajoutez pas d'argumentation ou de paraphrase. Le but est de refléter, non d'interpréter, pour le faire se sentir écouté et l'encourager à développer sa pensée.

3. RÈGLE 3 : L'Étiquetage émotionnel

- **Principe :** Identifier et nommer les émotions que vous percevez chez votre interlocuteur. Utilisez des phrases d'accroche comme "On dirait que..." ou "J'ai l'impression que...". Cela permet de valider le ressenti de l'autre et de désamorcer les tensions.
- **Recommandations :**
 - **Exemple :** Votre interlocuteur dit : "C'est trop cher." → Vous dites : "C'est trop cher ?... On dirait que le prix vous inquiète vraiment."
 - Ne jugez pas l'émotion, contentez-vous de la reconnaître. Cela crée un lien et incite l'autre à s'ouvrir.

4. RÈGLE 4 : Ralentir le tempo

- **Principe :** La négociation n'est pas une course. Plus vous prenez votre temps, plus l'autre se dévoile et moins il se méfie. La lenteur construit la confiance.
- **Recommandations :** Prenez des pauses, posez des questions ouvertes, reformulez. Ne vous précipitez pas pour obtenir une réponse ou pour présenter votre argument. Un rythme lent permet une réflexion plus profonde.

5. RÈGLE 5 : Cherchez un "Non" et pas un "Oui"

- **Principe :** Paradoxalement, le "non" est un mot magique en négociation car il rassure et donne à l'autre un sentiment de contrôle. Chercher le "oui" trop tôt peut générer de la méfiance.
- **Recommandations :** Posez des questions qui appellent naturellement un "non".
 - **Exemples :** "Est-ce que vous avez abandonné ce projet ?" ou "Serait-il complètement fou d'envisager une autre option ?"
 - Cela invite l'interlocuteur à clarifier sa position sans se sentir acculé.

6. RÈGLE 6 : Résumer pour convaincre

- **Principe :** Résumez avec précision la situation, les préoccupations et les sentiments de l'autre partie, sans introduire vos propres arguments. Lorsque l'interlocuteur répond "C'est exactement ça", vous avez gagné sa confiance.
- **Recommandations :** C'est le moment de lui montrer qu'il a été entendu et compris. Ce n'est pas le moment de parler de vous ou d'avancer vos propres points. Cette technique valide l'autre et crée une base solide pour la suite.

Bonnes pratiques managériales en négociation :

- **Pratiquez l'Empathie Stratégique :** Ne vous contentez pas de comprendre la position de l'autre, essayez de comprendre la logique derrière ses émotions et ses préoccupations.
- **La Préparation est Clé :** Bien que ces règles soient axées sur l'interaction, une bonne préparation (connaître ses propres objectifs, mais aussi anticiper ceux de l'autre) reste essentielle.
- **La Persévérance dans l'Écoute :** Il peut être tentant de passer à l'attaque ou de défendre sa position. Résistez à cette impulsion et restez dans une posture d'écoute active et de questionnement.

- **Gérez vos Émotions :** Ne laissez pas vos propres émotions ou celles de l'autre dicter la négociation. Appliquez les techniques pour désamorcer la tension et ramener la conversation sur un terrain constructif.
- **Formez votre Équipe :** Partagez ces règles avec votre équipe. Organisez des mises en situation ou des jeux de rôle pour les aider à pratiquer et à intégrer ces techniques.
- **Débriefez les Négociations :** Après une négociation importante, prenez le temps d'analyser avec votre équipe ce qui a bien fonctionné et ce qui aurait pu être amélioré en utilisant ces règles.

FICHE 21 : SYNTHÈSE PRATIQUE

1. Les Fondamentaux à Retenir

- 🧠 *Adoptez la créativité* : Utilisez des métaphores, des récits et un style personnel pour capter l'attention.
- ❤️ *Exprimez vos émotions* : Soyez authentique et connectez-vous émotionnellement avec votre public.
- 🔍 *Clarté et simplicité* : Structurez vos messages pour qu'ils soient compris par tous, sans ambiguïté.

2. La Communication comme Outil de Leadership

- 🎯 *Articulez votre vision* : Faites le lien entre vos objectifs stratégiques et les valeurs de l'organisation.
- 💛 *Relations internes* : Offrez un feedback constructif, encouragez la collaboration et résolvez les conflits avec respect.
- 🌐 *Relations externes* : Maintenez une communication professionnelle et engageante avec les parties prenantes.

3. Optimiser vos Interactions

- ✨ *Adaptabilité MBTI®* : Ajustez votre communication en fonction des préférences de vos interlocuteurs (ex. : introvertis vs extravertis).
- 🧘 *Gérer le stress* : Pratiquez des techniques comme la respiration profonde, la méditation ou la répétition pour renforcer votre confiance.

4. Captiver et Mobiliser Votre Audience

- 📖 *Racontez une histoire* : Utilisez le storytelling pour simplifier les concepts complexes et inspirer votre public.
- 🗣️ *Écoute active* : Adaptez vos messages en fonction des réactions pour maximiser l'impact.
- 🤝 *Langage corporel* : Maintenez un contact visuel, adoptez une posture ouverte, et évitez les gestes fermés.

5. Messages Complexes et Sensibles

- ⚖️ *Soyez transparent* : Adoptez un ton honnête et empathique dans vos communications sensibles.
- ✨ *Maintenez la confiance* : Partagez des informations fréquemment et expliquez clairement les mesures en place.

6. Conseils Pratiques pour une Communication Inclusive

- 🌍 *Sensibilité culturelle* : Prenez en compte les différences culturelles et adaptez votre style de communication pour éviter les malentendus.

-  *Collaboration diversifiée* : Intégrez des perspectives variées pour enrichir les échanges et améliorer la prise de décision.

7. Rituels Managériaux pour Renforcer la Communication

-  *Réunions structurées* : Planifiez des points hebdomadaires pour partager les mises à jour.
-  *Moments informels* : Organisez des pauses café ou déjeuners pour renforcer les liens.
-  *Feedback 360°* : Encouragez une culture de feedback ouverte et régulière.

8. Évaluation et Amélioration Continue

-  *Suivi des messages* : Mesurez la clarté et l'impact de votre communication avec des outils comme des sondages ou des discussions ouvertes.
-  *Rétroaction* : Recueillez les retours d'équipe et ajustez vos stratégies de communication pour plus d'efficacité.

Checklist Finale : Communiquez comme un Leader

1.  Définissez l'objectif de votre message avant de commencer.
2.  Structurez vos idées de manière logique (introduction, points clés, conclusion).
3.  Connectez-vous émotionnellement avec votre audience en restant authentique.
4.  Pratiquez l'écoute active et adaptez-vous aux besoins des interlocuteurs.
5.  Variez votre ton, votre langage corporel et vos supports pour captiver l'attention.
6.  Sollicitez du feedback pour évaluer et améliorer votre communication.

