

Chapitre 12

Exercices

EXERCICE 1 – RECRUTEMENT ET COMMUNICATION NON VERBALE DANS LE CABINET COMPTA+

1. Identifiez les éléments de communication que Yohann a négligés.

Toute situation de communication est composée de deux dimensions : une communication verbale et une communication non verbale. La communication non verbale a la même importance que la communication verbale. Elle concerne à la fois l'attitude des personnes, mais également l'usage qu'elles font de leur voix et de leur débit. Ces éléments sont déterminants pour adapter la communication à la situation donnée et faire en sorte qu'elle soit de bonne qualité.

L'attitude regroupe :

- la présentation physique : Yohann n'est pas rasé et sa tenue n'est pas correcte pour un entretien d'embauche dans un cabinet d'expertise-comptable ;
- les expressions du visage : le fait de bâiller peut signifier que l'on s'endort ou que l'on s'ennuie ;
- les gestes : le fait de mâcher un chewing-gum pendant l'entretien peut traduire une posture décontractée et familière.

Yohann a négligé ces différents éléments de communication paraverbale qui ont pourtant transmis des informations à son interlocuteur. On peut considérer que sa communication professionnelle n'est pas de bonne qualité.

2. Présentez les effets que cet oubli risque d'avoir sur son recrutement.

Les différents éléments de communication non verbale cités précédemment traduisent de la part de Yohann une attitude nonchalante et ne permettent pas au recruteur de le juger sérieux ni motivé par le poste.

Le recruteur va avoir un avis négatif sur Yohann et il y a de grandes chances que sa candidature ne soit pas retenue, même s'il a toutes les compétences techniques nécessaires.

On constate ici que la communication de Yohann n'a pas la qualité requise pour une communication professionnelle et ne lui permettra pas d'obtenir l'effet-retour souhaité.

3. Que pouvez-vous déduire de ces différents éléments ?

La communication paraverbale comprend les gestes effectués par les partenaires de la communication. La gestuelle employée permet de transmettre des informations au-delà de la seule utilisation du langage.

Le fait que le recruteur tapote sur la table avec son stylo et fronce les sourcils indique qu'il est probablement agacé et non satisfait du comportement, voire des réponses données par Yohann lors de cet entretien.

Le fait de ne pas lui serrer la main en partant indique qu'il souhaite mettre une distance certaine

entre Yohann et lui.

L'analyse de ces différents éléments permet de confirmer l'impression concernant le non-recrutement de Yohann par cette entreprise.

EXERCICE 2 – DIVERSITÉ ET QUALITÉ DE LA COMMUNICATION AU SEIN DE LA SAS RUDOC

1. Identifiez les différentes formes de communication présentées par Max à Jules à travers ces situations.

	Situation concrète de communication (difficultés présentées par Max)	Forme de communication (classification)
1	Difficulté à obtenir du fournisseur le respect du délai de livraison	Communication interpersonnelle : entre Max et le fournisseur Communication entre deux hommes (et non avec une machine) Communication externe : entre la SAS et un fournisseur Communication verbale : faite au téléphone, le non verbal est beaucoup moins présent que dans une situation en face-à-face. Communication commerciale : dans le cadre de l'exécution d'un contrat de vente Communication informelle : échanges par téléphone
2	Rumeurs et jalousies suite à la promotion de Morgane	Communication interne : les rumeurs se sont développées entre salariés Communication informelle : les rumeurs sont transmises dans le cadre de conversation autour de la machine à café Communication verbale Communication entre hommes (et non avec une machine)
3	Mécontentement des actionnaires suite à la lecture de la plaquette commerciale	Communication de masse : la plaquette commerciale est destinée à un groupe de personnes Communication externe : entre la SAS et les actionnaires (et les clients) Communication commerciale : la plaquette est destinée aux clients Communication formelle : communication préparée et organisée Communication verbale : elle fait l'objet d'un écrit

2. Proposez une grille d'analyse pour chacune de ces situations de communication.

Pour analyser une situation de communication, il est possible de la schématiser (voir Chapitre 12), ou d'utiliser le tableau suivant qui permet une analyse plus complète :

CORRIGÉ

Éléments du schéma de communication	Description de la situation en cause		
	Situation 1	Situation 2	Situation 3
Acteurs et leurs fonctions	Max, responsable production Fournisseur, partenaire extérieur	Max, responsable de service Salariés du service	SAS, société Les actionnaires Les clients
Message transmis	Respect des délais de livraison	Rumeurs sur les motifs de la promotion	Résultats du service production
Objectif du message ou effet-retour attendu Enjeux de la communication	Obtenir un respect des délais fixés Enjeu : améliorer le cycle de production	Faire cesser les rumeurs pour éviter une mauvaise ambiance/ manque de motivation des salariés	Permettre aux actionnaires de prendre connaissance des résultats. Validation des choix de gestion et indirectement du travail des salariés
Canal utilisé / Mode de communication	Appel téléphonique / communication verbale et orale	Communication verbale et orale	Communication verbale et écrite
Contexte / environnement / référentiel	Communication informelle	Communication informelle	Communication commerciale et institutionnelle Référentiel des clients
Rétroaction obtenue / à venir	Pas de changement. Aucun effet- retour positif	Faire cesser la jalousie pour motiver les salariés	Mécontentement des actionnaires
Évaluation de la communication professionnelle	Communication inefficace	Communication biaisée	Communication inefficace car incomplète

3. Indiquez en quoi cette analyse est essentielle avant de prendre des décisions pour améliorer cette communication.

L'analyse des situations de communication en fonction de leurs formes et grâce à une grille précise permet de vérifier que les outils de communication utilisés sont adaptés.

Dans **la situation 1**, la communication devrait être faite par écrit et de façon formelle (envoi d'un courrier avec mise en demeure) afin d'obtenir l'effet-retour attendu, le respect des délais par le fournisseur.

Dans **la situation 2**, la communication devrait être formelle et faite à un groupe afin d'explicitement les critères de promotion et mettre ainsi fin aux jalousies et donc aux rumeurs (du moins, les limiter). L'impact est essentiel pour la motivation des salariés et le climat de l'entreprise.

Dans **la situation 3**, la communication devrait être institutionnelle et non commerciale afin de préciser les éléments attendus par les actionnaires qui n'ont pas à être diffusés dans une plaquette de communication destinée aux clients.

EXERCICE 3 – L'ARGUMENTATION DANS LE CADRE DE SITUATIONS DE COMMUNICATION PROFESSIONNELLE CHEZ EXPERTSCOMPTA

1. Identifiez les partenaires de ces deux situations de communication.

Situation n° 1 : rendez-vous du 5 mars entre Simon et l'expert-comptable

- Il s'agit d'une communication interpersonnelle : deux personnes communiquent.
- Elle est entre êtres humains.
- Elle est interne et descendante.

Situation n° 2 : rendez-vous du 20 mars entre l'expert-comptable et le client

- Simon participera indirectement à cette communication par le biais de son dossier écrit, qui sera présenté au client par l'expert-comptable.
- Il s'agit d'une communication interpersonnelle : deux personnes communiquent, trois au maximum si l'on compte Simon.
- Elle est entre êtres humains.
- Elle est externe et commerciale, car à destination d'un client.

2. Présentez les éléments à privilégier pour produire une communication professionnelle de qualité dans les cas précités.

Le **langage employé** est le premier élément à privilégier dans une situation de communication professionnelle. En l'espèce, Simon devra employer un langage soutenu et professionnel tant pour s'adresser à l'expert-comptable qu'au client. Son langage devra également être très rigoureux, pour éviter toute remise en cause par les destinataires de sa communication. Les rapports entre Simon et l'expert-comptable, puis à l'égard du client, seront déterminants dans son choix de communication.

Le **support employé** est également un élément auquel Simon devra faire attention. La communication

avec l'expert-comptable étant faite à l'oral, il serait bien que Simon apporte également des documents écrits permettant d'expliquer son raisonnement (tableau comparatif, calculs, etc.). Ces documents pourront être repris dans la présentation écrite à préparer pour le client.

Le **référentiel utilisé** pour préparer le dossier à destination du client sera essentiel. En effet, en matière de communication externe, il est important de vérifier que le référentiel sur lequel les partenaires de la communication s'appuient est bien le même de part et d'autre.

Enfin, la communication à destination du client étant uniquement écrite pour ce qui concerne Simon, ce dernier devra vérifier que sa **communication verbale** est claire (structure des phrases, vocabulaire employé). Lors de son entretien avec l'expert-comptable, Simon devra également veiller à avoir une **communication non verbale** adaptée. En effet, le regard, le ton employé et la posture seront déterminants pour convaincre l'expert-comptable et lui montrer que la solution proposée a été réfléchie et travaillée de façon approfondie.

3. Indiquez-la ou les stratégies d'argumentation les mieux adaptées aux situations de communication rencontrées par Simon.

La stratégie d'argumentation consiste à utiliser certaines méthodes pour présenter une thèse et obtenir une adhésion de son interlocuteur à ses idées.

Elle peut se présenter de diverses façons, en fonction du contexte de la communication, et repose sur différents outils.

En l'espèce, lors de la communication avec l'expert-comptable, Simon adoptera une **stratégie de la confrontation**, qui consiste à comparer deux thèses différentes afin d'en dégager la meilleure solution ou conclusion.

Il va ainsi comparer les avantages et inconvénients du choix de la SAS par rapport au statut de SARL qu'il préconise. Cette comparaison doit mettre en avant le fait que la solution qu'il propose est meilleure que celle choisie par le client.

Lors de la communication à destination du client, Simon pourra utiliser la **stratégie de la réfutation**, qui consiste à prendre chacun des arguments d'une thèse – ici, le choix de la structure juridique fait par le client – et d'y apporter la preuve contraire, afin d'amener, lors de la conclusion, à la proposition d'une autre structure juridique.

Pour appuyer ces deux stratégies d'argumentation, il pourra utiliser les outils suivants :

- des expressions permettant d'appuyer sa démonstration : « vous avez choisi, mais... », « vous pensez que..., alors que... » ;
- des exemples chiffrés, qui s'appuient sur la situation concrète du client et permettent de comparer objectivement les avantages et inconvénients des deux formes juridiques envisagées.

Simon devra faire attention à bien soigner les mots de liaison, à l'oral comme à l'écrit, et à la ponctuation à l'écrit, pour que sa démonstration soit la plus claire possible et donc convaincante.

4. Commentez le document qu'il compte présenter à l'expert-comptable lors de ce rendez-vous.

Concernant ce document, Simon doit respecter des règles de forme, mais aussi de fond.

En effet, même s'il s'agit d'un document de communication interne (entre l'expert-comptable et lui), il doit être complet pour que Simon montre son sérieux et ses compétences professionnelles :

Sur la forme : on peut lui conseiller de changer le titre en y ajoutant une date (permet de vérifier l'actualité de l'information lorsque le document sera repris plus tard), mais également un auteur. Il devrait présenter son document sous la forme d'un tableau, afin d'établir un comparatif sur plusieurs critères communs.

Pour finir, Simon a tout intérêt à noter les sources qui lui ont permis d'établir ce comparatif. Il (ou le lecteur du document) pourra s'y référer en cas de besoin d'un complément d'information.

Sur le fond : Simon doit davantage détailler son argumentation. Il ne peut prendre son frère comme source, car c'est une source qui n'est ni fiable ni pertinente. Le fait que le client n'ait pas de connaissances juridiques sur le sujet ne peut inciter Simon à bâcler son document. Il commet alors une faute ou insuffisance professionnelle.