

MODULE DE COMMUNICATION ORALE



Niveau :

DEUXIEME ANNEE

Technicien

Technicien Spécialisé

MODULE DE COMMUNICATION ORALE

CONCEPTION ET ELABORATION DU MODULE :

Mme MEZIANE KHADIJA
Formatrice ISTA Hay Riad Rabat

COMMISSION DE VALIDATION DU MODULE :

Mme MADANI Yamina
Mme HMIDI Souad

DRIF
Formatrice Animatrice CDC tertiaire

SOMMAIRE

	PAGE
OBJECTIFS DU MODULE	4
SÉQUENCE 1 – IDENTIFIER SON STYLE DE COMMUNICATION	6
SÉQUENCE 2 – MAÎTRISER LES PRINCIPES DE BASE DE LA COMMUNICATION	11
SÉQUENCE 3 – IDENTIFIER LE RÔLE DU CADRE DE RÉFÉRENCE	23
SÉQUENCE 4 – PRATIQUER UNE ÉCOUTE ACTIVE	28
SÉQUENCE 5 – UTILISER EFFICACEMENT LE FEED BACK	40
SÉQUENCE 6 – RECUEILLIR L'INFORMATION PAR DES QUESTIONS PERTINENTES	52
SÉQUENCE 7 – COMMUNIQUER EN GROUPE	63
SÉQUENCE 8 – IDENTIFIER LE RÔLE DE LA MOTIVATION DANS LA COMMUNICATION	89
BIBLIOGRAPHIE	94

COMMUNICATION ORALE

OBJECTIF OPÉRATIONNEL DE PREMIER NIVEAU DE COMPORTEMENT

Durée :

INTENTION POURSUIVIE

Pour démontrer sa compétence, le stagiaire doit communiquer dans un contexte de travail en tenant compte des précisions et en participant aux activités proposées selon les objectifs spécifiques proposés, le plan de mise en situation, les conditions et les critères qui suivent.

OBJECTIFS SPÉCIFIQUES

À la fin de chaque séquence, le stagiaire sera capable :

- D'identifier son style personnel de communication.
- D'identifier les principes de base de la communication.
- D'identifier le rôle clé du cadre de référence.
- De donner du feed-back utilisable.
- De recueillir de l'information par des questions pertinentes.
- De pratiquer une écoute active.
- De communiquer en groupe.
- D'identifier le rôle de la motivation dans la communication.

PRECISIONS

- Maîtriser les principes de la communication;
- Identifier l'importance de la communication dans le milieu professionnel;
- Appliquer les principes et les techniques de la communication;
- Être conscient de ses forces et de ses limites quant à sa façon de communiquer.

PLAN DE MISE EN SITUATION

- A partir de situations vécues dans sa vie personnelle ou professionnelle, examiner sa façon de communiquer en reconnaissant son style de communication ainsi que ses points forts et ses points faibles.
- Identifier les éléments du processus de la communication.
- Inventorier les obstacles à la communication.

- **Maîtriser les éléments permettant une communication efficace.**
- **Maîtriser techniques de la communication non verbale.**
- **A partir de jeux de rôles, de mises en situation expérimenter des situations de communications diverses.**

CONDITIONS D'ENCADREMENT

- **Créer un climat de confiance et d'ouverture.**
- **Utiliser de façon importante des les techniques de jeux de rôles et de simulations dans des mises en situation représentatives du milieu du travail.**
- **Faciliter les échanges d'opinions par l'utilisation des techniques d'animation.**
- **Encourager et soutenir le stagiaire éprouvant des difficultés à communiquer.**
- **Encourager les stagiaires à expérimenter de nouveaux comportements.**
- **Guider la démarche d'évaluation des stagiaires, en ce qui a trait à leur façon de communiquer.**

CRITERES DE PARTICIPATION DU STAGIAIRE

- **Consulte les sources d'information mises à sa disposition.**
- **Recueille des données.**
- **S'applique à examiner sa façon de communiquer.**
- **Accepte d'expérimenter différentes techniques de travail.**
- **Manifeste le souci d'apprendre en participant avec sérieux aux activités.**
- **Adopte un langage et des comportements adaptés à chaque situation de communication.**
- **Accepte d'expérimenter différents rôles.**
- **Présente un bilan de sa façon de communiquer.**

SEQUENCE 1 : IDENTIFIER SON STYLE DE COMMUNICATION

I- EXERCICE1: QUEL EST MON STYLE DE COMMUNICATION ?

Pour chacune des situations suivantes, encerclez la lettre qui correspond le mieux à la réponse que vous donneriez habituellement à votre interlocutrice ou interlocuteur. Soyez assez spontané et honnête. La pertinence de l'exercice en dépend.

1. Un employé vous présente un travail moyennement acceptable et vous demande votre avis. Vous lui répondez :

- a) «Es-tu satisfait de ta performance ? »
- b) «Penses-tu pouvoir faire mieux ? »
- c) «Tu n'as pas très bien réussi jusqu'à maintenant. »
- d) «Ce travail est difficile, n'est-ce pas ? »
- e) «Je ne suis pas très impressionné par ton travail. »

2. Un collègue vous louange pour votre nouvelle idée, mais vous n'êtes pas certain de la valeur de votre trouvaille. Vous répondez: ..

- a) «Crois-tu être capable d'en faire autant ? »
- b) «Je ne crois pas que mon idée soit si bonne. »
- c) «Je sais que tu te sens obligé d'approuver mon idée. »
- d) «Tu ne crois pas réellement que mon idée est bonne, n'est-ce pas ? »
- e) «Je suis heureux que tu aimes mon idée ».

3. Une employée se plaint que d'autres employées se moquent d'elle. Vous répondez :

- a) «Tu as certainement fait quelque chose pour t'attirer ces moqueries. »
- b) «C'est terrible! terrible ! »
- c) «C'est ton problème et non le mien. »
- d) «Tu sembles affectée par le fait qu'on se moque de toi. »
- e) «Pourquoi ne les ignores-tu pas ? »

4. Un collègue âgé de 55 ans vous annonce qu'il veut prendre sa retraite. Vous répondez :

- a) **«Ce n'est pas drôle d'être vieux, n'est-ce pas ? »**
- b) **«C'est une bonne décision. De toute façon, ton rendement a diminué. »**
- c) **«Crois-tu vraiment qu'il soit temps pour toi de te retirer ? »**
- d) **« Pourquoi veux-tu prendre ta retraite ? »**
- e) **« Déjà la retraite ? Je te croyais encore dans la trentaine. »**

5. Un employé vous déclare qu'il trouve son travail ennuyant. Vous répondez :

- a) **«Je me fiche de ce que tu penses, je te demande seulement de faire ton travail.»**
- b) **«Tu ne trouves vraiment rien d'intéressant dans ce travail ? »**
- c) **«Que pourrais-je faire pour rendre ton travail moins ennuyant ? »**
- d) **«Je suis bon pour toi, tu ne devrais pas te plaindre.»**
- e) **«Je regrette que ton travail soit ennuyant; je ne peux rien y faire.»**

6. Une secrétaire se plaint de ne pouvoir accomplir efficacement son travail parce qu'on lui en demande trop. Vous lui dites :

- a) **«Tu es débordée parce que tu ne refuses rien à personne.»**
- b) **«Tu pourrais dire non. Si tu essayais ? »**
- c) **« Tu ne dois pas te laisser faire.»**
- d) **«On ne devrait pas t'en demander tant.»**
- e) **«Tu n'as qu'à travailler plus rapidement.»**

7. Un collègue vous déclare qu'avec son salaire actuel, il a de la difficulté à joindre les deux bouts. Vous répondez :

- a) **«Veux-tu que nous examinions ton budget ? »**
- b) **«Si tu comptes les heures que je consacre à ma fonction, je gagne encore moins que toi.»**
- c) **«Effectivement, ton salaire est peu élevé.»**
- d) **«Tu n'es pas tanné de te plaindre continuellement ? »**
- e) **«Tu as l'impression que tu ne gagnes pas suffisamment d'argent ? »**

8. Une employée vous dit que, contrairement aux autres employés, elle aime son travail.

Vous répondez :

- a) **«Oui, oui, je sais que tu aimes ton travail.»**
- b) **«Moi, je comprends pourquoi la plupart des autres employés sont malheureux à leur travail.»**
- c) **«Je n'aime pas que tu parles des sentiments des autres employés.»**
- d) **«Tu sembles en effet heureuse ici, même si les autres employés ne sont pas de cet avis.»**
- e) **«Qu'est-ce qui fait que les autres employés n'aiment pas leur travail ? »**

9. Le rendement d'un de vos employés a diminué significativement au cours du dernier mois.

Vous lui dites :

- a) **«Le contexte dans lequel tu travailles doit être plus difficile depuis quelque temps.»**
- b) **«Tu serais mieux d'augmenter ton rendement, sinon...»**
- c) **«Tu sembles inquiet parce que ton rendement a diminué. »**
- d) **«Que se passe-t-il depuis quelque temps ? »**
- e) **«Je ne crois pas que tu aies travaillé très fort depuis un mois.»**

10. Un chef d'équipe vous dit qu'il a des problèmes avec un employé. Vous répondez :

- a) **«Un bon chef d'équipe devrait être capable de régler ses problèmes sans mon aide.»**
- b) **«Je gage que son comportement te rend nerveux.»**
- c) **«Que fais-tu pour le motiver ? »**
- d) **«C'est ton problème et non le mien. »**
- e) **«Tu ne mérites pas ça! »**

INTERPRÉTATION

Encerclez, dans le tableau ci-dessous, la lettre correspondant à la réponse que vous avez encerclee pour chacune des situations. Additionnez ensuite les cercles de chaque colonne pour identifier votre style majeur en communication et votre style support.

Situation	C	E	CR	S	A
1.	a	b	c	d	e
2.	e	a	b	c	d
3.	d	e	a	b	c
4.	c	d	e	a	b
5.	b	c	d	e	a
6.	a	b	c	d	e
7.	e	a	b	c	d
8.	d	e	a	b	c
9.	c	d	e	a	b
10.	b	c	d	e	a

Votre plus grand total indique votre style majeur.

Votre deuxième plus grand total indique votre style support.

ANALYSE DES RÉSULTATS :

Colonne C



Vous donnez des réponses indiquant que vous êtes capable de bien saisir le contenu du message transmis par l'autre personne et que vous comprenez ses sentiments. Tout indique que vous avez développé une grande capacité d'écoute. Qu'en est-il de l'affirmation de soi

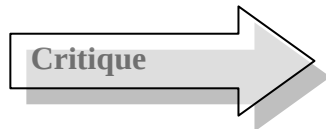
Colonne E



Vous êtes toujours prêt à passer à l'action, à relever et à lancer des défis. Vous vous dégagez cependant facilement de certaines responsabilités sur le dos de votre interlocuteur. Votre genre de réponses vous entraîne dans de longues discussions parfois inutiles. Vous auriez peut-être avantage

à tenter de comprendre les sentiments de vos interlocuteurs et à essayer de réduire le temps que vous consacriez aux discussions.

Colonne CR



Vous avez tendance à critiquer, à juger et à écraser votre interlocuteur de façon sarcastique. Pour améliorer la communication avec votre entourage, essayez de comprendre le système de valeurs de votre interlocuteur et démontrez plus de compassion à son égard.

Colonne S



Vous avez tendance à répondre de façon sympathique. Vous donnez cependant parfois trop facilement votre accord. Vous ne prenez au fond pas au sérieux les problèmes des autres. Afin de remédier à cette tendance, prenez davantage position lors des discussions, afin d'aider davantage votre interlocuteur.

Colonne A



Vous avez tendance à donner des réponses agressives. Vous ne prenez pas suffisamment le temps de réfléchir avant de parler et vos jugements sont sévères. Si vous voulez améliorer vos communications, contrôlez vos impulsions, ayez plus confiance en vous et donnez une chance aux autres.

Note: Chacun peut développer son habileté à communiquer



SEQUENCE 2 : MAITRISER LES PRINCIPES DE BASE DE LA COMMUNICATION

LA COMMUNICATION

DANS LE CADRE DES RAPPORTS D'EXPRESSION DANS LA VIE PROFESSIONNELLE

Mieux se connaître professionnellement

QU'EST CE QUE COMMUNIQUER ?

COMMUNICATION ET DIALOGUE

Communiquer ne peut se concevoir à sens unique.

Le message transmis à titre d'INFORMATION, c'est à dire sans « retour », excluant le dialogue, a néanmoins l'objectif d'être compris, intégré, répondant aux objectifs que l'émetteur s'est fixé.

Le dialogue fait intervenir la construction aller-retour tendant :

- soit à une compréhension mutuelle, en cas de simple convivialité
- soit à convaincre d'une idée, d'une action, d'une évolution

Dans les deux cas, l'efficacité conduit à TENIR COMPTE de « l'autre »

- dans le mécanisme même de la communication : codes, transmission entre le « communicant » et le « communiqué »
- prise en compte des problèmes posés en terme d'expression, de compréhension, d'opinion, de perception profonde
- Compréhension et intégration du « retour » du récepteur vers l'émetteur.

Le « Signifiant » et le « Signifié » deviennent alors la réalité du dialogue.

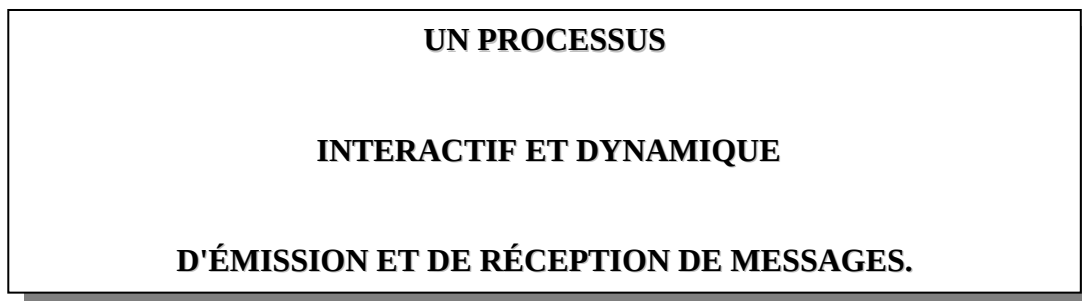
La solution réside dans l'application permanente de :

La connaissance des contextes
La maîtrise de l'expression
L'écoute et l'adaptation permanentes
La stratégie d'atteindre des objectifs.

LES PRINCIPES FONDAMENTAUX

- ***Définition de la communication***

Contrairement à la croyance populaire" le verbe "communiquer" ne signifie pas seulement transmettre, exprimer un message. À l'origine, il veut dire «être en relation avec. On l'utilise aussi dans le sens de mettre en commun. Échanger, partager, se consulter, conférer, participer. Communiquer, c'est donc être reçu et recevoir. Or, on est «reçu» avec le cadre de référence de l'autre et on comprend soit en utilisant notre propre cadre de référence, soit en essayant d'imaginer le cadre de référence de l'autre. Ainsi, on peut définir la communication comme étant :



- ***La communication peut être volontaire ou non***

C'est connu, les mots "dépassent" parfois la pensée, par exemple sous le coup de l'émotion. Il serait cependant plus juste de dire ici que, vu son intensité, le message émotif a été communiqué involontairement et à un point tel qu'il a modifié l'idée que l'on voulait émettre; une fois l'émotion ainsi exprimée, et de ce fait atténuée, on aurait le goût de nuancer son message.

Par ailleurs, nous ne savons pas toujours qui est éventuellement en mesure de capter ou de recevoir notre message; il semble qu'il existe des «personnes avec des antennes» et des «murs avec des oreilles. Enfin, il nous arrive d'émettre involontairement quantité de messages non verbaux; votre mauvaise humeur vous échappe peut-être, mais elle peut être perçue par un observateur attentif: Le message est donc loin d'être uniquement dans les mots.

- ***On ne peut pas ne pas communiquer***

On peut décider de ne pas parler, mais cette décision communique quelque chose (colère, peur, culpabilité, manque de confiance, etc. . De plus, les expressions de notre visage, notre attitude, nos gestes, notre posture, nos comportements et même notre façon de nous habiller parlent à notre place. C'est tout l'univers du non-verbal que vous exploriez plus en détail un peu plus loin dans cette

session. Par exemple, le silence d'un client traduit-il son enchantement, son malaise, son ennui, sa frustration ou simplement sa fatigue? Le message est parfois mal compris, mais la communication est toujours présente.

- ***La communication est unique et irréversible***

Ce qui est dit est dit; on ne peut l'effacer. Tout au plus, on pourra le nuancer ou l'expliquer pour le rendre plus compréhensible. On ne peut pas non plus recréer de façon identique une situation de communication, ne serait-ce que parce que les interlocuteurs ne sont plus exactement ce qu'ils étaient il y a une semaine. Le beau sourire qui a fait un petit miracle avec telle personne, dans tel contexte, pourrait vous attirer des ennuis avec une autre personne, dans un autre contexte. Dommage !

- ***Les limites***

Un certain nombre de croyances erronées circulent au sujet de la communication. Les connaître est aussi important que de comprendre ses principes de base si on veut s'améliorer comme communicateur. **L'erreur la plus répandue consiste à croire que le sens est dans les mots.** Or, émettre un message, le «dire», n'assure pas que le message sera bien reçu. Nous verrons plus loin Comment il arrive que le message se perde ou se déforme en cours de route. Pour le moment, si vous avez un doute à cet effet, contentez-vous de compter le nombre de fois que vous avez été mal compris depuis une semaine.

Par ailleurs, certaines personnes pensent que communiquer davantage est toujours préférable. Or, s'il est vrai que le manque de communication peut générer bien des problèmes, il existe des situations où trop parler peut aussi s'avérer néfaste. Par exemple, des discussions qui s'éternisent et qui tournent en rond sans produire de progrès notables dans la compréhension de l'un et de l'autre sont inutiles et peuvent même devenir frustrantes. Il arrive aussi qu'une grande colère nous amène à dire des choses que nous pourrions regretter par la suite; il est parfois préférable de «laisser retomber la poussière» et de penser à ce que l'on veut dire et de quelle façon on veut le dire.

Une autre erreur consiste à croire que la communication peut résoudre tous les problèmes. Par exemple, si une personne apprend qu'elle est atteinte du sida, aucune communication ne viendra à bout du virus. Le fait de pouvoir partager son désespoir pourrait l'aider, certaines informations pourraient lui être très utiles, mais la réalité de la maladie devra éventuellement être comprise et acceptée.

Enfin, la communication n'est pas un don naturel mais un talent qui se développe. Certaines personnes pensent qu'on naît plus ou moins habile en communication et que tout est joué pour le reste de notre vie. Bien sur certains affichent des prédispositions reliées à des traits de personnalité ou à des facteurs de milieu. Mais, au même titre qu'on peut développer ses aptitudes sportives, l'acquisition de connaissances et l'entraînement peuvent permettre à chacun d'exploiter bien davantage son potentiel de communication. Cette partie de la session, nous l'espérons, pourrait d'ailleurs s'avérer un outil fort utile à cette fin.

En résumé :

- Communiquer, c'est faire en sorte d'être compris par l'interlocuteur ou un groupe de personnes.
- S'il n'y a pas de REPONSE (absence de dialogue, comme dans l'information pure), il faut tenir compte de l'auditoire à qui on s'adresse.
- Comment ce que j'EXPRIME est-il INTERPRETE ?
- Le dialogue permet de mieux vérifier comment je suis compris.
- Communiquer peut avoir plusieurs objectifs : discuter des opinions, vouloir convaincre, informer, obtenir des informations, etc....

CONNAITRE D'ABORD LES ELEMENTS ESSENTIELS DE LA « PERSONNALITE »

a) Pourquoi ?

La communication est un rapport entre personnes : s'adresser à une personne c'est s'adresser à toute sa personnalité c'est-à-dire au CONSCIENT et à L'INCONSCIENT, à sa LOGIQUE, ses IDEES, ses SENTIMENTS, etc.

C'est aussi pour celui qui s'exprime « être perçu » par l'autre à travers sa propre personnalité : ce qu'il dit mais aussi ce qu'il ne dit pas mais que tout son corps exprime (timidité, gestes, doutes, regard, mimiques, etc.)

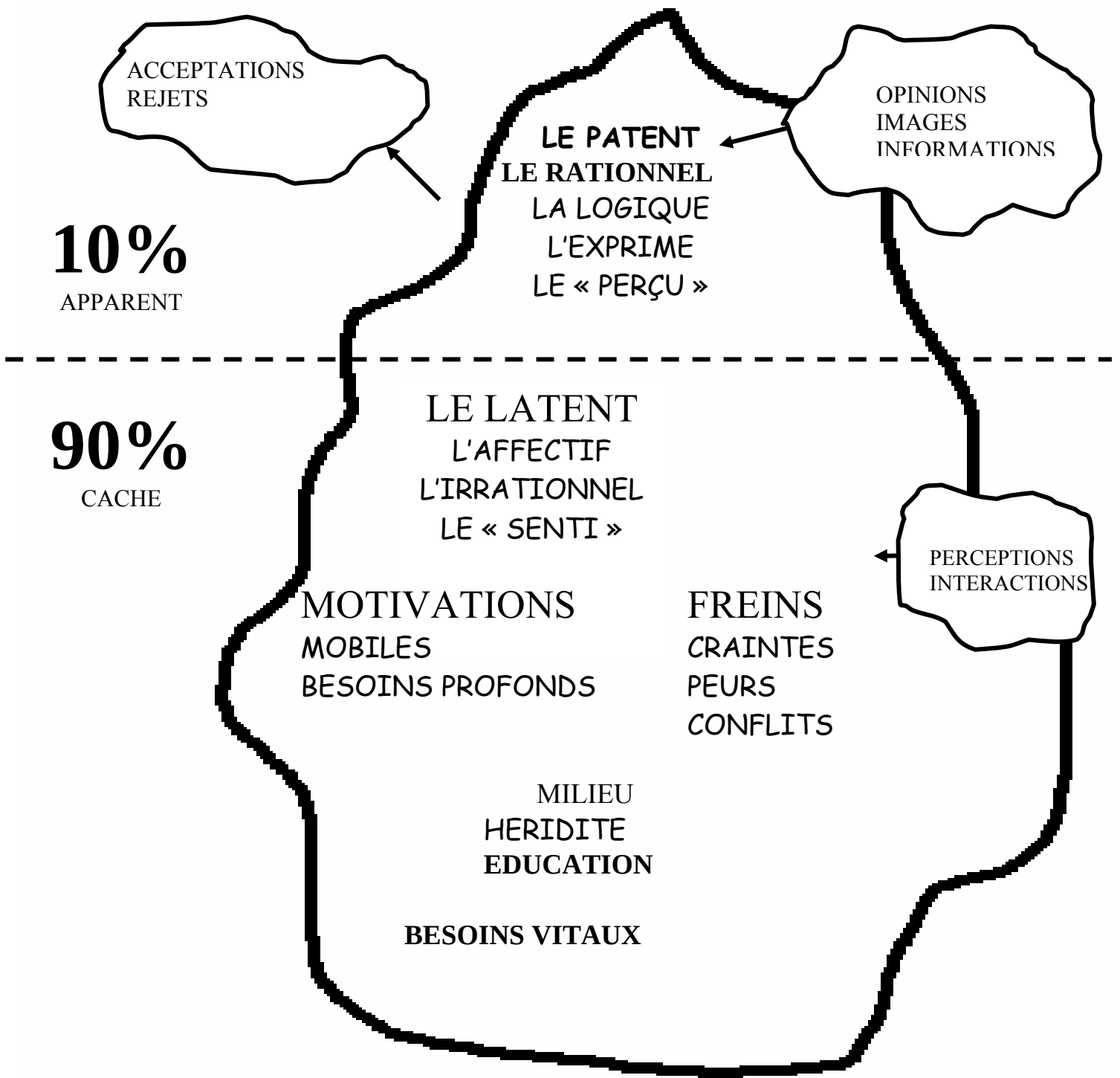
On s'exprime par la voix, par l'écrit mais aussi par l'ensemble de sa personne. Cette personne est un tout dont il faut tenir compte pour être plus EFFICACE dans nos rapports avec les autres.

b) Quels sont les éléments essentiels de la personnalité ?

Regarder cette image : L'HOMME est un ICEBERG. Ceci veut dire que ce qui apparaît n'est qu'une image : les 10% apparents. Toute la partie « cachée » est composée d'un ensemble PSYCHOLOGIQUE qui intervient dans toutes nos démarches y compris dans les messages que nous transmettons ou que nous recevons.

L'image qui suit celle de l'ICEBERG vous donne l'interprétation dont il convient de tenir compte : Est-ce que ce que dit cet interlocuteur est ce qu'il pense ? Ce qu'il dit est intéressant, mais le plus important est POURQUOI il le dit, car si je discute avec lui c'est sur le « pourquoi » que je peux plus efficacement discuter, etc.

Attention, restons prudents à l'égard d'un interlocuteur « la carte n'est pas le territoire » et ma communication perdra de son efficacité si elle reste superficielle.



L'ICEBERG DE L'HOMME

L'ICEBERG DE L'HOMME

c) Les composantes d'une personnalité

L'image part d'une trilogie qui influe notre comportement :

AIMER – SAVOIR - AGIR

En effet, dans le domaine professionnel, par exemple, les 3 aspects sont indispensables :

Imaginez les binômes comme :

AIMER et SAVOIR	c'est bien, mais aimer un travail et savoir nécessaire n'est pas obligatoirement avoir le SAVOIR-FAIRE
SAVOIR et SAVOIR-FAIR	c'est bien, mais si on n'aime pas ce qu'on fait, il y a peu de chances de réussir.

Ainsi on constate que les quatre (4) plans se complètent :

APTITUDES	c'est l'ensemble de ce que je sais (savoir théorique scolaire, universitaire, etc.)
MOTIVATIONS	c'est l'ensemble de mes intérêts de ce par quoi je suis attiré (profession, domaine)
CARACTERE	ensemble des dispositions caractérielles (jugement, intelligence, etc.) et COMPORTEMENT qui est ma façon de me conduire (sociabilité, introversion, extraversion, etc.)

INFLUENCE DE LA PERSONNALITE SUR LA COMMUNICATION

1. Sur le plan général

Pourquoi parler des critères de personnalité en matière de communication ?

- Parce que les APTITUDES vont influencer les IDEES, la densité de ce que nous avons à exprimer, la richesse de notre langage, la force des arguments dans la discussions, etc.
- Parce que les MOTIVATIONS vont influencer notre affectivité, nos sentiments, nos réactions spontanées dans une discussion, nos intérêts et nos rejets.

- Parce que le CARACTERE influence notre intelligence, la manière dont on va discuter, les qualités de notre jugement.
- Parce que le COMPORTEMENT influence nos attitudes dans la communication : agressivité ou sociabilité, propension plus ou moins grande à écouter, empathie (savoir admettre les autres, se « mettre à leur place »)

2. Personnalité et communication dans l'emploi

Entre employé par une entreprise c'est pénétrer en monde spécifique. L'intégration à ce monde est indispensable car une mauvaise perception de ce monde va faire perdre une grande partie des potentialités et de savoir que l'on possède.

En effet la communication est à tout niveau :

- avec les collègues, le personnel
- avec l'encadrement, le patron
- avec les fournisseurs, l'intérieur
- entre les services de l'entreprise
- dans une équipe, un groupe de travail, etc.

On voit que si on maîtrise bien la communication sous toutes ses formes : orale, écrite, téléphonée, médiatisée, l'intégration se fera et la rudesse de nos potentialités sera au maximum.

RAPPORTS DE COMMUNICATION EN ENTREPRISE

Où se situe la Communication en entreprise ?

Elle gère l'essentiel de l'activité :

- **La Hiérarchie** : la communication apparaît dans les ordres (ou contre-ordres) et la compréhension ou non - compréhension qu'on en a.
- **La Fonctionnalité** : les rapports entre services et personnes qui les représentent : affectivité ou rejet, frustrations ou jalousies vont influencer le style de communication, l'agressivité ou la sociabilité, le langage et sa compréhension.
- **Le Groupe de Travail** : les rapports entre équipiers, les réunions, les séminaires, les groupes de Recherche ou de travail, les séances de formation, etc.
- **Les Véhicules de la Communication** : les messages, notes de services compréhensibles ou non dans leur concision, lettres à établir, styles à adopter, engorgement ou structuration des messages téléphoniques, supports informatiques, rapports techniques, documentation, notices techniques, etc.

LES OUTILS DE LA COMMUNICATION

Toute action de communication se situe dans un contexte dont il est nécessaire de tenir compte :

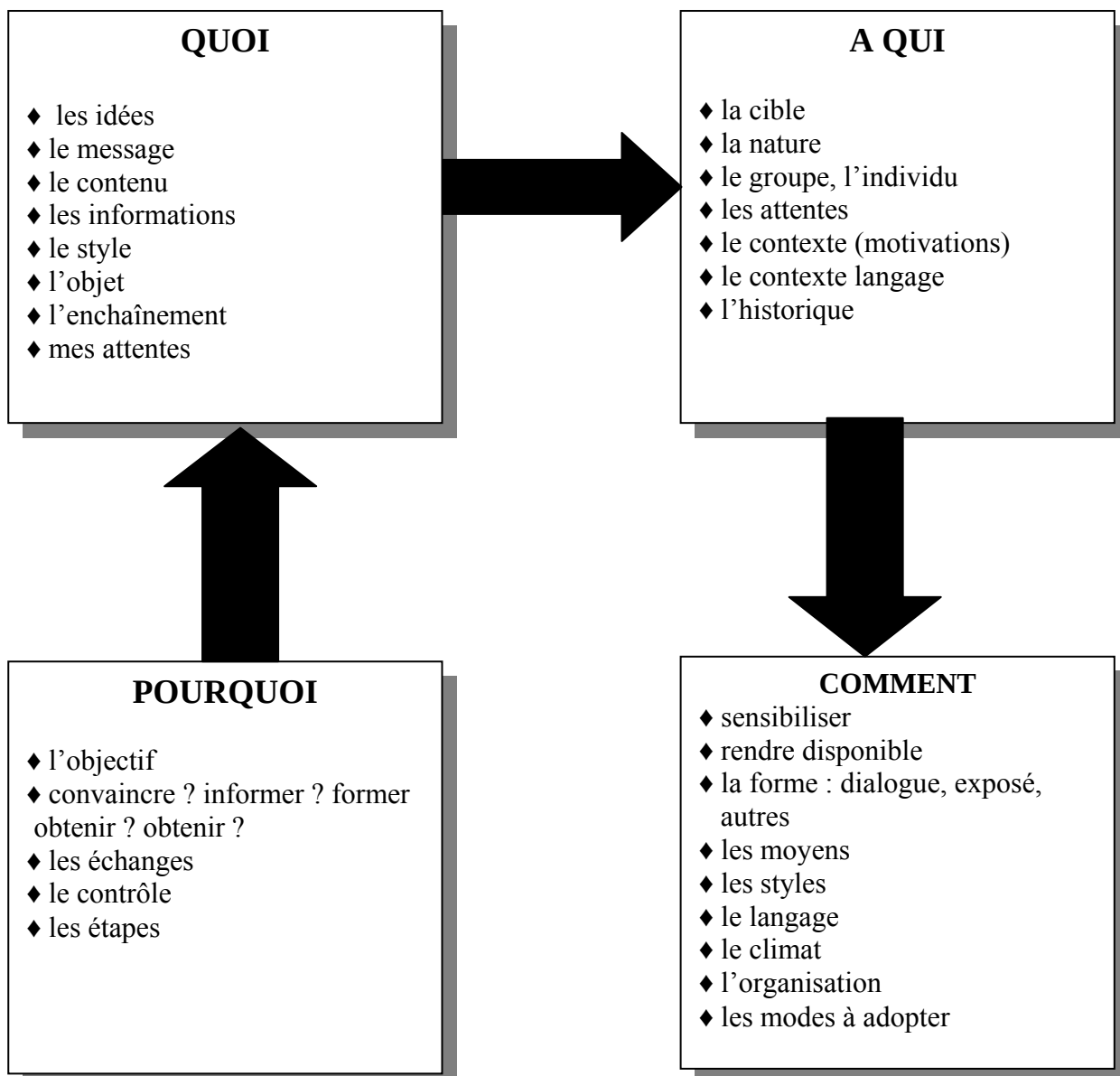
a) Le **SCHEMA** ci-après indique ces composantes : elles cernent le **COMMENT** pour lui permettre d'être efficace.

_ Le **QUOI** est la définition claire de ce que je veux **EXPRIMER**, c'est la mise en place préparatoire des idées, des mots force, des points essentiels qui doivent être retenus par l'interlocuteur.

_ Le **POURQUOI** précise l'**OBJECTIF**. En effet, toute communication a un but précis : je peux vouloir dialoguer convivialité, échanger des idées, vouloir **CONVAINCRE**, obtenir des informations par des questions, donner un **ORDRE**, une **INSTRUCTION** etc.

COMMUNIQUER

LES COMPOSANTES



- des aptitudes-connaissances techniques ou autres
- des motivations, intérêts, frustrations, peurs, influences, contexte historique et social, etc.
- du comportement. Sociabilité, propension à l'agressivité, écoute ou non-écoute, etc.

Les nombreux problèmes auxquels on est confronté sont de différentes natures :

- les BRUITS sont des « COUPURES » ou des obstacles à une bonne communication (faculté d'entendre, bruits environnants, rupture de communication, indisponibilité momentané, intervention extérieures, etc.

b) Pertes de Communication

Statistiquement, il a été constaté que nous perdons généralement environ 50 % d'efficacité entre CE QUE JE VEUX DIRE et ce que l'interlocuteur va REPERCUTER .

D'où la recherche des remèdes à apporter qui sont :

- L'adaptation du langage à celui de l'interlocuteur
- La prudence à l'égard du NON DIT et des réactions observables
- La vérification systématique de ce que je dis et de la compréhension
- S'assurer de la non-influence des BRUITS qui peuvent survenir

a) Savoir expliquer

Expliquer quelque chose comporte différents aspects à prendre en compte :

- Expliquer c'est à priori s'exprimer en vue de convaincre sur un sujet en l'absence de dialogue

C'est en quelque sorte un petit exposé en soi.

- On peut avoir à expliquer à une personne et dans ce cas, on va s'adapter au langage et à la compréhension de l'interlocuteur.
- On peut avoir à expliquer à un groupe de personnes et la situation devient complexe quant à la compréhension globale et tenue.
- Expliquer implique une FORME pour que l'explication soit efficace.

b) Comment expliquer

En règle générale il faut adopter le style suivant :

- 1) Commencer par une idée donnant une IMAGE ou une explication GLOBALE de ce que l'on va exprimer
- 2) APPUYER les mots essentiels résumant les IDEES que l'on veut faire passer
- 3) EXPLICITE ces idées en illustrant par des faits, des exemples, comparaisons
- 4) Rester simple dans le langage, éviter les redondances (reprise d'une idée ou d'un mot signifiant la même chose)
- 5) RESUMER à la fin en reprenant point par point les IDEES émises sans les recommencer
- 6) CONCLURE en précisant l'objectif atteint

LA PREPARATION d'une explication consiste, comme on le voit à :

- Imaginer le début
- Structure en fonction des idées
- Avoir un style de langage clair, précis, appuyant les mots essentiels, faisant des silences entre chaque idée

LES COMPOSANTES DU DISCOURS

On entend par « **DISCOURS** » toute explication ou expression émise (et non pas seulement l'expression oratoire devant un public).

Lorsqu'on s'exprime, 3 composantes apparaissent généralement et que l'on peut percevoir :

- Les **FAITS** c'est l'objectivité : par exemple si je dis « il fait beau » c'est un fait qui ne comporte aucun commentaire
- Les **IDEES** ou **OPINION** : c'est mon propre raisonnement par rapport à ce fait.
Par exemple : « Il fait beau » → **FAITS**
« C'est normal, nous sommes en été » est une **OPINION** qui peut ou non être partagée par l'interlocuteur
- Les **SENTIMENTS** c'est l'**AFFECTIVITE** que l'on exprime par exemple :
« Il fait beau » → **FAIT**
« C'est normal ... » → **OPINION**
« J'aime le beau temps » → **SENTIMENT**

CONSEILS POUR APPLIQUER L'OUTIL SENTIMENT

PREMIER CONSEIL

Dans le cas simple et quotidien, appliquez la méthode des trois phrases.

Au lieu de faire un long discours moraliseur ou d'exposer de colère, il s'agit ici de présenter son sentiment sans forcer le ton et en expliquant brièvement la cause du sentiment. Ces trois phrases (à compléter) sont :

Exemples :

- Quand vous faites....(ceci cela),
- Je suis....(Sentiment)
- Parce que....(raisons)

- « quand vous faites cette erreur, »
- Je suis en colère
- Parce que cela me retarde dans mon planning »

(Le fait de ne pas pouvoir compléter ces trois phrases avant de faire une remarque à quelqu'un vous indique qu'elle peut-être injustifiée)

DEUXIEME CONSEIL

Dans les cas plus lourds et plus compliqués employez la méthode D.E.S.C.

D comme Décrire la situation

E comme Exprimer ses sentiments

S comme Suggérer des solutions

C comme Conséquences positives

Exemples :

Cela fait trois fois que Paul arrive en retard depuis le début du mois.

- Décrire : « Cela fait trois fois que vous arrivez en retard depuis le début de mois »
- Exprimer ses sentiments : « Je suis mécontent de cette situation, je suis inquiet d'une possible dégradation »
- Suggérer (donner plusieurs options pour ne pas enfermer l'autre dans une seule solution) : « Vous arrivez à l'heure et nous n'en parlons plus : et « Peut-être avez-vous un problème en ce moment et dans ce cas, examinons ensemble ses conséquences pratiques sur le travail » et « Souhaitez-vous une modification de l'organisation des horaires ? »
- Conséquences positives : « La résolution rapide de cette difficulté nous permettra d'éviter un conflit et des sanctions »

On peut décoder ainsi le « Discours » de quelqu'un et voir quelle est la part proportionnelle qu'il donne à l'une ou l'autre de ces composantes :

- Les réalistes, pragmatique, objectifs ont une propension à dire les faits sans commentaires.
- Les IDEOLOGUES assortissent les faits de raisonnement, de jugement.
- Les AFFECTIFS expriment spontanément leurs sentiments, intérêts, rejets, frustrations.

Pourquoi s'intéresser à ces aspects ?

On voit l'usage d'un OUTIL intéressant : dans une discussion, le fait de « décoder » ces aspects vont permettre :

- soit d'être plus efficaces dans la communication en ADAPTANT notre propre expression à l'aspect essentiel, la composante qu'exprime l'interlocuteur.
- soit en ayant un outil efficace pour le faire évoluer si mon objectif est de le convaincre en s'attachant à faire évoluer la composante que l'on perçoit.

SEQUENCE 3 : IDENTIFIER LE ROLE DU CADRE DE REFERENCE

LA CLÉ: LE CADRE DE RÉFÉRENCE

Vous regardez **toute réalité** avec **vos yeux** et vous voyez et jugez que, par exemple :

1. Le travail «au noir» est un facteur d'augmentation du déficit et des impôts.
2. Votre voisine s'exprime trop librement pendant cette session.
3. Ce document devrait être plus précis dans ses explications.
4. Les enseignants ne sont pas assez payés.

Votre voisin lui, voit et juge que :

1. Le travail «au noir» permet enfin un revenu net d'impôts.
2. Votre voisine (la même) dit ce qu'elle pense et qu'elle fait bien.
3. Ce document est suffisamment précis dans ses explications.
4. Les enseignants sont relativement bien payés.

Chacun voit donc et juge avec un cadre de référence personnel qui, au fond, est son coffre à outils, sa «paire de lunettes» pour examiner et évaluer toute réalité.

Cadre de référence

Ainsi, chacun observe et évalue la réalité avec son propre cadre de référence, d'où les nombreuses opinions sur un même sujet. Bien que la tentation soit parfois forte de le faire, surtout lorsque nous ne sommes pas d'accord, il n'est donc pas nécessaire de recourir à la mauvaise foi d'un interlocuteur pour expliquer l'énergie qu'il déploie à faire valoir sa propre opinion.

Par exemple, deux témoins (présumés honnêtes) d'un même accident d'automobiles peuvent très bien témoigner sincèrement de façon contradictoire lors d'un procès, simplement en raison de leurs angles de vision opposés au moment de l'accident. C'est une question de point de vue, une question de cadre de référence...

Mais d'où vient le cadre de référence de chacun? Les points de vue ou «biais» personnels sont fait de ce que:

- L'on **sait** (on ne peut tenir compte de ce qu'on ignore);
- L'on **comprend** (savoir est une chose, comprendre en est une autre);
- L'on **accepte** (comprendre est une chose, accepter en est une autre).

C'est ainsi qu'une personne non fumeuse peut, par exemple :

- Savoir que la cigarette a des effets nocifs sur la santé.
- Ne pas comprendre que d'autres personnes soient prêtes à courir ce risque, peu importe les conséquences.
- En aucun cas accepter que l'on fume en sa présence.

En revanche, une personne qui fume réagira différemment. Par exemple :

- Elle connaît aussi les effets néfastes du tabac.
- Elle comprend que d'autres puissent décider de mettre fin à leur habitude de fumer.
- Elle n'accepte cependant pas qu'on la prive de son droit de mener sa vie comme elle l'entend.

Vous entrevoyez dans cet exemple toute l'importance de la communication, a fin d'éviter que le monde n'éclate en une infinité de sous-groupes antagonistes.

Perception

Figure 1

LA PERCEPTION

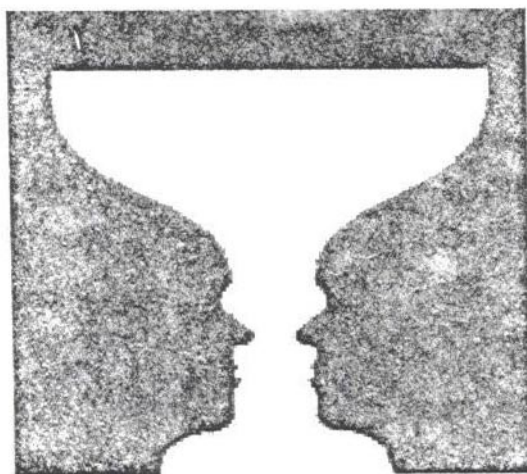


Observez bien la figure I. Que représente-t-elle selon vous'? Voyez-vous la femme âgée de profil ou la jeune femme qui tourne la tête vers la droite? Au cas où votre perception serait incomplète (vous ne seriez pas une exception!), Sachez que la ligne verticale qui dessine le nez de la femme âgée trace la joue de la jeune femme, que la bouche de la femme âgée représente un ruban autour du cou de la jeune femme et que l'œil gauche de la femme âgée se superpose à l'oreille de la jeune femme. Selon la femme qu'elles perçoivent, deux personnes cherchant une dispute auraient ici une occasion rêvée de se contredire. Or, beaucoup de problèmes de communication reposent sur des perceptions, lesquelles, comme dans l'exemple précédent, sont d'ailleurs souvent complémentaires plutôt qu'exclusives. Nous mettons cependant en général **plus d'énergie à convaincre qu'à écouter**, comme si notre perception était sans failles.

Pourtant, mille expériences nous démontrent qu'une partie de la réalité nous échappe. Par exemple, un simple regard dans un microscope nous révèle tout un univers d'êtres vivants autrement invisibles mais présents en permanence. Combien de fois une personne de votre entourage a attiré votre attention sur une observation qui vous avait jusque là tout à fait échappée, mais qui s'avère pourtant exacte. Ce phénomène est par ailleurs très compréhensible car il est impossible d'avoir conscience de tout ce qui nous entoure, peu importe notre niveau d'attention.

Figure 2

LE "VASE COMMUNIQUE"



Face à tant de stimulations provenant de l'extérieur, notre organisme développe une tendance à sélectionner, à organiser et à interpréter la réalité. Sans ces mécanismes nous serions incapables de survivre sainement à la complexité et à la multiplicité des choses. À titre d'exemple, voyez la figure 2.

Selon que vous **sélectionnez** la partie blanche ou la partie noire de la figure 2, vous pouvez voir un vase (genre calice) ou deux visages humains face à face. Pour arriver à cette perception, vous avez procédé par analogie (ressemblance) en associant la forme blanche à une forme connue, soit celle d'un vase, et une partie seulement de la forme noire, la partie centrale, à celle de profils humains.

Ce faisant, vous avez **organisé** la stimulation visuelle qui vous était soumise. Si l'on veut interpréter maintenant, on peut facilement prétendre que les deux visages étant face à face et donc se regardant, sont sans doute en train de communiquer..., d'où le titre «Le vase communicant. Certains arrivent même à y distinguer un profil féminin et un profil masculin. Mais là...

Le phénomène de perception visuelle présenté ici illustre bien l'ensemble de l'univers des perceptions. Il en va de même pour nos opinions, nos croyances, nos valeurs, etc. On n'a pas fin d'avoir à se parler...

Cadre de référence et image de soi

Parmi les éléments qui constituent notre cadre de référence, il en est un particulièrement marquant dont on privilégie l'usage: L'image que nous avons de nous-mêmes. Il s'agit de l'ensemble des perceptions que nous avons à notre sujet: Je suis beau, moche, dans la moyenne, de bonne compagnie, drôle, appliqué, relaxé, persuasif, habile à résoudre des problèmes, intelligent, compétent, j'ai plus de jugement que mon voisin, etc.

L'ensemble de ces idées que nous nous faisons sur notre propre compte forme **l'image de soi**.

Si l'on vous confie un travail, vous allez examiner la tâche à faire en fonction de cette perception et vous en tirerez la conclusion qui s'impose: par exemple, que c'est du gâteau, ou encore que cette tâche ne vous convient pas (trop simpliste ou bien trop compliquée), ou qu'on ne vous respecte pas vraiment en vous demandant une telle corvée.

Vous examinez donc la situation, vous la comparez à l'image que vous avez de vous-même, vous lisez la réalité, vous lui donnez un sens, une interprétation, vous jugez et enfin, vous agissez en conséquence; selon votre perception, voire comportement en sera un d'acceptation ou de refus, et le

degré de motivation ou de démotivation suivra la même courbe. Votre cadre de référence est à l'œuvre.

Image de soi et travail

Presque toutes les activités que nous faisons en matière de travail nous obligent à interagir avec d'autres personnes. Dans une organisation (comme une institution scolaire), que ce soit avant ou après l'action directe auprès des clients (l'élève et ses parents), elle-même basée sur le contact, l'interaction avec des collègues et avec un supérieur immédiat est essentielle.

Toute activité de travail prend un sens particulier pour celui qui l'exécute et ce sens personnel influe considérablement sur le degré de motivation et de performance de la personne qui agit. Ce n'est pas par hasard que les entreprises qui ont du succès considèrent le client comme la personne la plus importante de l'organisme.

Le sens que l'on donne à son travail provient donc pour une part importante de la lecture que l'on fait de soi en regard de son occupation. Cette activité me donne-t-elle l'occasion d'exploiter mon potentiel, de me valoriser, ou est-ce le contraire? L'image de soi constitue donc le noyau de notre cadre de référence et celui-ci a un impact majeur sur notre motivation et notre performance au travail ou ailleurs. C'est vrai pour les stagiaires comme pour les formateurs.

LE DIALOGUE CONSTRUCTIF

a) Le LANGAGE

C'est le véhicule de la communication orale. Il est évident que le langage de 2 interlocuteurs doit être similaire. Toutefois les MOTS peuvent avoir des significations différentes.

Si l'on parle par exemple de la « Qualité » d'un film, on voit que la signification peut être perçue différemment :

- sur le plan de l'histoire que ce film raconte
- sur les interprètes
- sur le sujet et sa construction
- etc.

Ceci pour dire que la précision des notes est indispensable. Si on peut vérifier par le dialogue la compréhension qui est faite d'un mot, on constate que cette vérification est un OUTIL indispensable pour une bonne communication.

b) L'ECOUTE

C'est l'un des aspects essentiels du dialogue constructif, ECOUTER n'est pas ENTENDRE. ECOUTER, c'est :

- écouter à fond l'interlocuteur, sans interruption
- prendre en considération ce que dit l'interlocuteur et respecter son point de vue
- ne pas « faire semblant » d'écouter
- c'est reformuler éventuellement pour témoigner de la prise en considération du point de vue adverbale
- c'est tenir compte de ce point de vue dans la suite du dialogue
- c'est retenir (mémoriser) ce qui a été formulé.

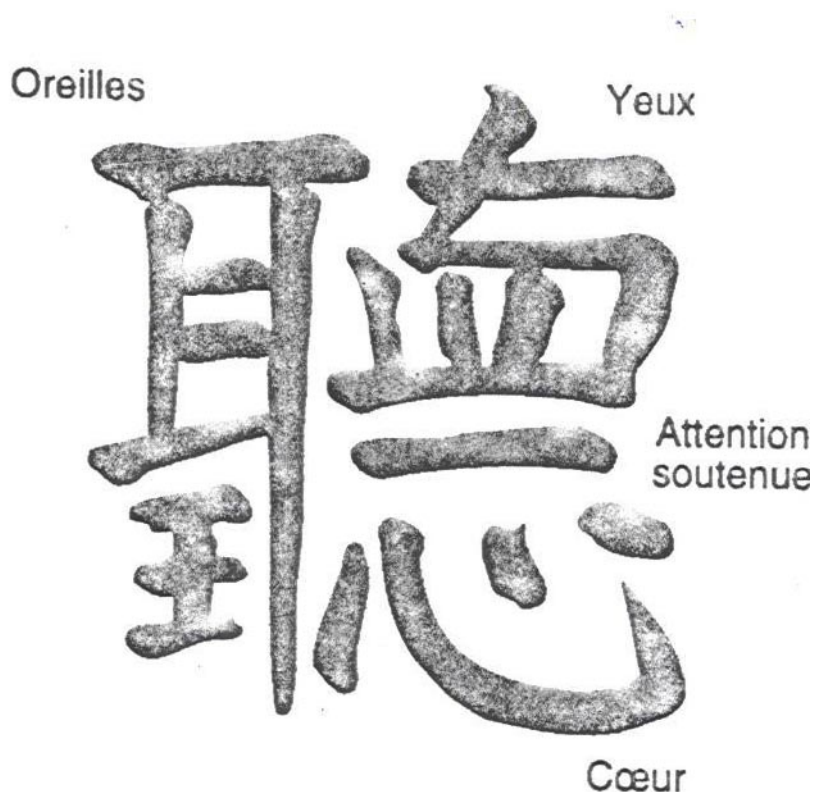
On appelle ECOUTE ACTIVE l'art de bien écouter et S'INVESTIR (voir plus loin) pour faire évoluer une discussion.

- ÉCOUTE ACTIVE

Pour certaines personnes, écouter est associé à de la passivité et consiste à prêter poliment une oreille plus ou moins distraite à l'interlocuteur. Ces personnes semblent d'ailleurs attendre impatiemment de pouvoir enfin reprendre la parole, rôle qu'elles perçoivent comme tellement plus valorisant. Les caractères chinois utilisés pour signifier "écouter" (voir figure 5) sont autrement plus explicites sur ce qu'implique une véritable attitude d'écoute; on est ici très loin de la passivité.

Figure 5

ECOUTE ACTIVE



Dans le processus de communication, une bonne écoute est primordiale, car elle augmente significativement les chances du récepteur **de saisir la totalité du message** qui lui est destiné. Par totalité, on entend les émotions sous-jacentes autant que le contenu intellectuel à proprement parler (les idées ou opinions émises).

L'écoute active est le moyen utilisé pour saisir toute la signification d'un message. Celle-ci implique chez le récepteur de :

- centrer son attention sur la personne qui parle;
- ne pas juger, du moins dans un premier temps, ce que l'autre lui communique;
- chercher à saisir au-delà des mots, c'est-à-dire à comprendre ce que la personne éprouve relativement au contenu de son message;
- reformuler ce qu'il a compris de ce que l'autre lui a communiqué.

(La reformulation n'est pas uniquement la redite en des mots différents du message reçu. En reformulant également les émotions perçues, le récepteur facilite le processus de réflexion de l'autre personne).

L'un et l'autre sont alors **en contact avec les enjeux réels. L'écoute est un processus actif; elle oblige le récepteur à aller au-delà des mots pour essayer de vraiment comprendre tout le message de l'interlocuteur.**

Voici une liste de comportements qui pourraient servir de base à une écoute active.

1. Avoir une attitude active (se concentrer).
2. Regarder la personne qui parle.
3. Arrêter de parler soi-même.
4. Être objectif: une opinion est une opinion, un fait est un fait.
5. Chercher la même longueur d'ondes.
6. Découvrir l'idée maîtresse (l'essentiel du message).
7. Découvrir le but de la communication
8. Réagir s'il y a lieu.

En règle générale, posez des questions ouvertes et n'hésitez pas à reformuler ce que vous croyez avoir compris afin de mieux saisir ce que l'autre personne vous dit. C'est lorsque vous écoutez, et surtout, lorsque vous vous sentez écouté, que la communication se concrétise. Une telle expérience est plutôt rare, très satisfaisante et tellement enrichissante.

Vous savez déjà que l'expression ouverte des sentiments n'est pas toujours pertinente dans les relations strictement fonctionnelles ou nouvelles. Il en va de même quant au reflet des sentiments de l'émetteur par le récepteur. Ce niveau d'échange se produit en général naturellement et graduellement dans une relation.

Remarquez qu'il n'y a jamais d'inconvénient à décoder les émotions de votre interlocuteur, mais il n'est pas toujours opportun de les verbaliser et d'en faire un objet de communication ouverte. Si une relation de confiance n'est pas déjà établie, certaines personnes pourraient ne pas apprécier du tout que vous alliez jouer dans leur «jardin secret», surtout si cette incursion n'est pas réalisée avec tact.

Par ailleurs, s'il y a un temps pour l'écoute active, pour signifier à l'autre: notre: pleine compréhension, il y a aussi un temps pour donner un avis, pour exprimer un accord, une appréciation ou une limite à ne pas franchir. Par exemple, si un piéton, un bidon vide à la main, vous demande où est située la station d'essence:la plus proche, ce n'est probablement pas le moment de lui exprimer que vous captez son sentiment de déception devant son auto en panne, mais plutôt celui de lui fournir une information précise.

L'écoute active demeure une habileté importante dans le rôle de récepteur et vous savez déjà que l'univers des émotions est souvent sous-exploité en communication. Exprimer ses propres émotions peut d'ailleurs être une façon de rendre une relation plus intime et peut susciter l'expression de l'autre par simple imitation. Si bien saisir l'ensemble des contenus d'un message est une habileté à développer, l'utilisation de cette compréhension plus poussée implique du tact.

EXERCICE : SAVEZ-VOUS ÉCOUTER?

Si vous voulez découvrir ce qui vous empêche d'être un meilleur auditeur, répondez en toute franchise aux questions suivantes. Il pourrait être utile également que vous demandiez à d'autres d'évaluer vos aptitudes à écouter.

	Oui	Non	Je ne sais pas
1. Avez-vous souvent l'esprit ailleurs lorsque vous écoutez?	☐	☐	☐
2.Vous arrive-t-il de simuler l'attention et de faire semblant d'écouter?	☐	☐	☐
3. Réagissez-vous de: façon émotive:à certains mots?	☐	☐	☐
4. Vous surprenez-vous parfois à réfléchir à vos préoccupations personnelles durant une: conversation?	☐	☐	☐
5. Avez-vous tendance à n'écouter que les idées et à ignorer les sentiments qu'elles soulèvent?	☐	☐	☐

- | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 6. Interrompez-vous les autres lorsqu'ils parlent? | ☐ | ☐ | ☐ |
| 7. Terminez-vous vous-même, par anticipation, les phrases des autres | ☐ | ☐ | ☐ |
| 8. Êtes-vous porté à n'écouter que ce que vous voulez entendre ou qui vous intéresse, et à ignorer le reste? | ☐ | ☐ | ☐ |
| 9. Êtes-vous facilement distrait par le décor, par le bruit, par les manies de votre interlocuteur, etc. ? | ☐ | ☐ | ☐ |
| 10. Évitez-vous de regarder votre interlocuteur? | ☐ | ☐ | ☐ |

Si vous avez répondu «oui» à la plupart des questions, il vous faudra faire de grands efforts pour améliorer vos aptitudes à écouter. Vous découvrirez cependant que vous n'êtes pas seul dans cette situation. Comme peu de gens ont appris à écouter, les auditeurs médiocres fourmillent. Si vous avez répondu «non» à plusieurs questions, vous êtes probablement déjà un bon auditeur. Et si vous avez répondu «je ne sais pas», il est important que vous deveniez davantage conscient de votre façon d'écouter.

EXERCICE : L'ÉCOUTE ACTIVE

Durée: 60 minutes

But: - Permettre à chaque participant de vivre une expérience d'écoute active, tantôt dans le rôle d'émetteur et tantôt dans celui de récepteur, pour en mieux saisir la nature et la portée spécifique.

-Permettre à chaque participant de développer ses habiletés d'écoute.

Mise en situation

Les participants se subdivisent en dyades (deux personnes) sur une base d'affinités spontanées. Les membres de chaque dyade doivent d'abord se distinguer en prenant l'un, la désignation "A" et l'autre, la désignation "B", pour les fins de cet exercice.

Marche à suivre

1. Individuellement et en vous inspirant de la grille de réflexion ci-jointe, faites le point sur votre cheminement personnel à propos de la communication depuis le début de ce module (8 minutes)
2. "A" partage son bilan avec "B"; pendant ce temps, 'B' fait de l'écoute active. Puis "B" reformule à "A" ce qu'il a compris. (7 minutes)

3. "B" partage son bilan avec "A"; pendant ce temps, "A" fait de l'écoute active. Puis "A" reformule à "B" ce qu'il a compris. (7 minutes)
4. **Individuellement** et à l'aide de **la grille de feed-back** ci-jointe, préparez-vous à donner un feed-back à votre partenaire quant à la qualité de son écoute. (7 minutes).
5. "A" et "B" se transmettent à tour de rôle leur feed-back. (7 minutes)
6. En réunion **plénière**, échangez sur ce qui vous a le plus impressionné durant cet exercice, sur les sentiments que vous avez éprouvés tant comme émetteur que récepteur, et sur l'évolution de ces sentiments au fur et à mesure du déroulement de l'exercice. Souhaiteriez-vous pouvoir toujours compter sur cette qualité d'écoute? (20 minutes).

GRILLE DE RÉFLEXION

1. Les éléments significatifs que j'ai découverts :

- sur moi :

- sur les autres :

- sur la communication :

2. Les principales difficultés éprouvées :

3 Suite à ce module, j'ai l'intention de :

10 REGLES A RETENIR POUR BIEN ECOUTER

1.	MARQUEZ VOTRE ATTENTION
----	--------------------------------

2.	PRENEZ DES NOTES
----	-------------------------

3.	PREPAREZ-VOUS D'AVANCE
----	-------------------------------

4.	POSEZ DES QUESTIONS
----	----------------------------

5.	PENSEZ AUX PHRASES DE RAPPEL
----	-------------------------------------

6.	NE PARLEZ PAS TROP VITE
----	--------------------------------

7.	NE CONCLUEZ PAS TROP VITE
----	----------------------------------

8.	N'INTERROMPEZ PAS
----	--------------------------

9.	RESPIREZ
----	-----------------

10.	REFORMULEZ LES FAITS IMPORTANTS
-----	--

« Celui qui parle sème, celui qui écoute récolte » Proverbe Persan.

c) La reformulation et l'art des QUESTIONS

Reformuler ce que dit l'interlocuteur dans un dialogue est un outil utilisable dans les cas suivants :

- Reformuler mot pour dire mot : ceci induit une attente d'explication complémentaire par exemple : « Vous avez dit que vous ne souhaitez pas ceci... » L'interlocuteur se sent conduit à expliquer pourquoi.
- Reformuler autrement. Dans l'exemple suivant :
 - L'autre : « je ne comprends pas ... »
 - Moi : « vous dites que vous ne saisissez pas l'utilité de ce conseil ... »

Face à tant de stimulations provenant de l'extérieur, notre organisme développe une tendance à sélectionner, à organiser et à interpréter la réalité. Sans ces mécanismes nous serions incapables de survivre sainement à la complexité et à la multiplicité des choses. À titre d'exemple, voyez la figure 2.

EXERCICE : L'HISTOIRE D'ANNE

Buts – Illustrer l'importance du cadre de référence personnel dans l'interprétation du message

-Illustrer l'importance de l'écoute en communication.

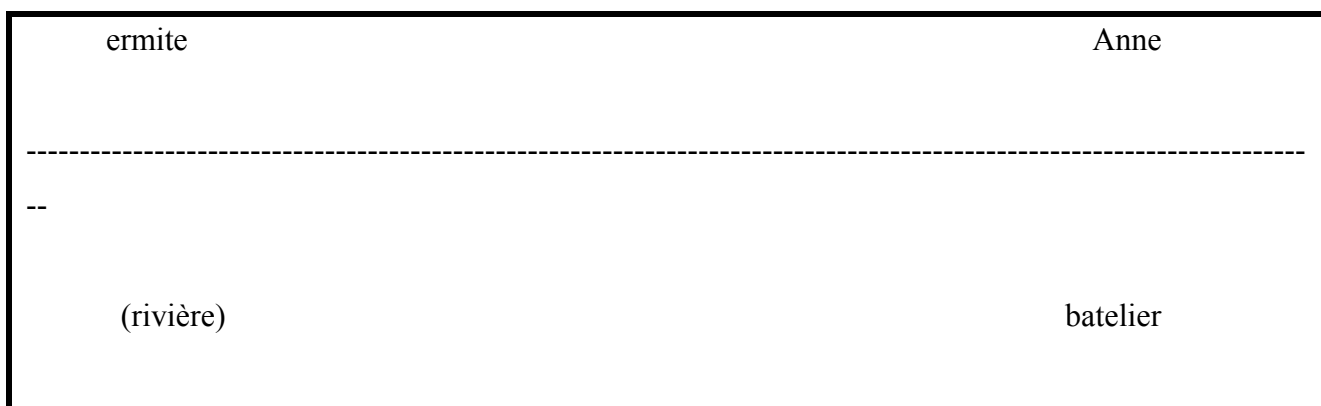
Nombre de participants par équipe: 5

Durée: 60 minutes

Mise en situation :

La figure 3

ci-dessous représente le contexte physique dans lequel évoluent les personnages de l'histoire.



-- Paul Pierre	
--	--

Marche à suivre :

1. L'animateur raconte une seule fois l'histoire d'Anne. Pendant ce temps, les participants écoutent et ne réfèrent pas au texte avant la toute fin de l'exercice. (5 minutes)
2. Compte tenu de ce que vous apprenez dans l'histoire, établissez d'abord individuellement votre liste de préférence personnelle des personnages. Marquez vos choix en inscrivant dans la figure ci-dessus, près du nom de chaque personnage, un chiffre de 1 à 5; le chiffre 1 désignant le personnage le plus sympathique à vos yeux, le chiffre 2 le deuxième plus sympathique, et ainsi de suite. Le chiffre 5 désignera donc celui que vous appréciez le moins. (10 minutes)
3. Formez ensuite un ou des groupes d'environ 5 participants. Votre tâche consiste maintenant à en arriver à un consensus sur l'ordre de préférence des 5 personnages, en motivant votre jugement. L'un de vous agira à titre de porte-parole du groupe et utilisera l'espace suivant pour colliger le consensus. (25 minutes)

1. _____

2. _____

3. _____

—

4. _____

—

5. _____

6. En réunion **plénière**, comparez l'ordre de préférences final des groupes entre eux et avec vos choix personnels initiaux. Échangez sur ce qui s'est passé durant votre travail en groupe, sur les facteurs d'évolution de votre pensée et sur ce qui vous a davantage impressionné en terme de perception et de communication. Pouvez-vous établir un lien entre cet exercice et une situation de travail? (20 minutes).

L'histoire d'Anne :

Anne est amoureuse de Pierre.
Pierre apprécie Anne.
Paul est amoureux d'Anne.
Anne n'aime pas Paul.
Anne décide d'aller voir Pierre.
Elle demande au batelier de la traverser.
Elle n'a pas d'argent.
Il refuse.
Elle explique qu'elle veut aller voir Pierre.
Le batelier lui demande sa robe.
Anne décide d'aller consulter un ermite.
L'ermite lui répond qu'il ne croit pas utile de lui donner de conseils, mais il l'invite à revenir si elle le désire.
Anne décide d'accepter le marché.
Anne passe trois jours et trois nuits avec Pierre.
Pierre annonce à Anne qu'il doit partir sur-le-champ pour travailler au loin.
Anne rencontre Paul.
Paul essaie de la consoler.
Anne s'offre à épouser Paul.
Paul refuse en disant qu'il n'est pas intéressé à prendre les restes d'un autre.

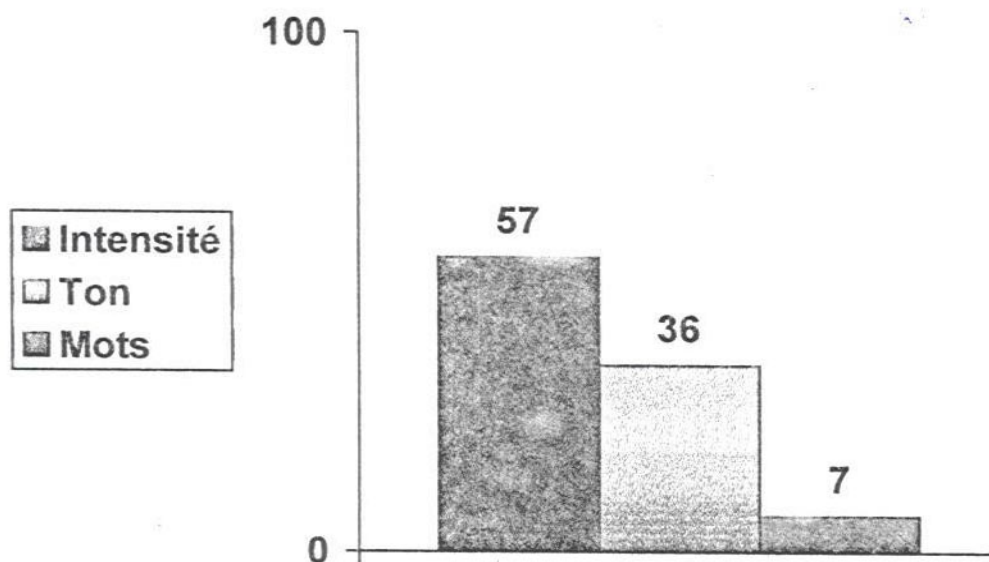
QUAND LE MESSAGE PASSE

Selon de nombreuses recherches, les facteurs qui, au strict plan de l'expression, contribuent au fait qu'un message passe, opèrent dans les propositions suivantes :

- l'intensité du message (niveau d'investissement émotif) = 57 %
- Le ton de la voix (degré d'accord avec l'émotion) = 36 %
- Le choix des mots = 7 %

Figure 4

LA CRÉDIBILITÉ



En conséquence, la richesse du vocabulaire n'est pas un facteur très déterminant en communication. Par contre, croire à ce que l'on exprime et le faire sur un ton approprié favorisent grandement la réception de notre message. De plus, à titre de récepteur, on gagne à chercher à comprendre au-delà des mots. Il importe de porter attention aux idées émises, mais aussi aux émotions présentes. Par exemple, c'est en écoutant «au-delà des mots» qu'un cadre pourra éviter les présomptions et les

préjugés sur les besoins et ressources de l'employé et sur la faisabilité des choses. Le discours verbal de l'employé quant à ces aspects ne dit pas toujours tout. . .

SEQUENCE 5 :	UTILISER EFFICACEMENT LE FEED BACK
---------------------	---

LES 5 C DE LA COMMUNICATION

1- CLARTÉ:

Précision et concision

2- CONFIANCE :

En soi et dans les autres

3- CRÉATIVITÉ :

Ouverture d'esprit et souplesse, qui permettent d'établir un contact unique. original et adapté.

4- CONCENTRATION:

Capacité d'écoute active, un objet à la fois.

5- CONSIDÉRARIION :

Qualité qui consiste à se mettre le plus possible à la place de l'autre, à comprendre, ressentir, voir la situation à partir de son point de vue, de façon à le respecter (ce qui ne signifie pas nécessairement l'approuver).

REFORMULATION CONSTRUCTIVE ET RÉTROACTION

Vous savez déjà que le feed-back ou rétroaction est la réponse, verbale ou non verbale, que le récepteur d'un message donne en retour à l'émetteur. À titre d'émetteur, il est parfois nécessaire de solliciter la rétroaction pour favoriser la qualité du contact, à moins que l'on désire se parler à soi-même et que la réaction de l'autre ne représente aucun intérêt.

Rétroaction: aller et retour

Quand le récepteur d'un message donne un feed-back, il intervertit alors les rôles avec l'émetteur initial. **C'est justement ce processus interactif où les rôles sont périodiquement renversés qui forme l'essence de la communication.** Or, il arrive souvent, pour des motifs variés, qu'un message

soit mal compris. Comment prévenir ou réduire les impacts de ce phénomène? En demandant à votre interlocuteur s'il a compris votre message, comment il réagit à celui-ci, etc. Comme récepteur et pour améliorer la communication, il importe aussi de donner votre opinion sur ce qui se dit, sur ce qui se passe, sur la façon dont c'est dit ou fait, etc.

Que ce soit comme partenaire dans une relation intime ou comme employé dans une administration, les gens souhaitent et attendent des commentaires. Rien de pire que de travailler continuellement en silence et de ne recevoir aucun feed-back, par exemple sur la qualité de son travail. Les entreprises publiques de qualité totale sondent même périodiquement leurs clients pour connaître leur degré de satisfaction et pour ajuster leurs produits ou services en conséquence.

Les réactions des autres face à nos comportements peuvent nous aider à voir et à comprendre ce que nous faisons, comment nous le faisons et finalement qui nous sommes.

Le cadre qui observe attentivement ses employés peut juger de la compréhension et de l'intérêt de ceux-ci à ses propos, selon que les gens sont perplexes, distraits ou très attentifs. Ces indices l'inciteront soit à poursuivre sur sa lancée, soit à reprendre différemment certaines explications. Ainsi, le feed-back des autres nous amène à modifier certains comportements et à améliorer nos interactions.

N'hésitez pas à provoquer la communication :

- Posez des questions.
- Donnez du feed-back.
- Encouragez la communication dans les deux sens.

Reformulation interrogative

Ce message consiste à répéter ou résumer ce que l'interlocuteur vient d'énoncer. Il permet à la personne qui pose ce type de question de vérifier sa compréhension et favorise la Communication;

exemple: «Si je comprends bien vous aimez beaucoup la musique?»

Notez que **reformuler n'est pas interpréter.**

EXERCICE 3 : "TU M'ÉNERVES!"

1. Choisissez, parmi les gens que vous côtoyez, une personne dont une attitude ou une habitude vous dérange. Inscrivez ci-dessous le commentaire ou la remarque que vous voudriez exprimer à cette personne à ce sujet.

2. Seulement après avoir fini de répondre à la question ci-dessus, précisez comment vous réagiriez si la personne que vous avez choisie formulait exactement le même commentaire à votre égard.

Règles d'application du feed-back

Voici quelques indications pour une meilleure utilisation du feed-back (inspirées de Georges F.J. LEHNER).

1. Centrer le feed-back sur **le comportement** plutôt que sur la personne.

Se référer à ce que la personne fait plutôt qu'à ce qu'on imagine ou juge qu'elle est.

Exemple: «Vous parlez beaucoup durant les réunions» (fait) plutôt que «Vous avez une grande gueule» (jugement).

Il est plus facile de modifier un comportement que de changer un trait de sa personnalité.

2. Centrer le feed-back sur **des observations factuelles** plutôt que sur des impressions.

Observations factuelles: comportements que nous voyons et entendons.

Impressions: interprétations que nous en faisons selon notre cadre de référence personnel.

Exemple: «Tu m'offres des fleurs moins souvent» (observation factuelle)
plutôt que «tu ne m'aimes plus» (interprétation).

3. Dire les bonnes choses à **la bonne personne**.

Se plaindre à Pierre de ce que Jean dit ou fait n'avance rien et prive Jean d'un feed-back important pour sa propre conduite à venir, sans parler des préjugés ainsi créés et entretenus.

4. Centrer le feed-back sur des comportements reliés à une **situation spécifique**, ici et maintenant, plutôt que sur des comportements abstraits et passés.

Le feed-back est toujours plus efficace lorsqu'il suit immédiatement un comportement. Il est alors plus concret et moins susceptible de contenir des distorsions de perception entraînées par le temps.

5. Centrer le feed-back sur **un partage d'idées et d'informations** plutôt que sur le don de conseils.

Une différence de perception découle souvent d'une différence d'information. Il vaut mieux permettre à la personne à qui s'adresse le feed-back de décider ce qu'elle en fera.

6. Centrer le feed-back sur **l'exploration de solutions de rechange** plutôt que sur la recherche de réponses et de solutions toutes faites.

Plusieurs routes mènent à Rome.

7. Centrer le feed-back sur **la valeur** que celui-ci peut avoir **pour le récepteur** plutôt que sur le soulagement qu'il procure à l'émetteur uniquement.

Le feed-back est-il utilisable par le récepteur?

8. Donner du feed-back à un **moment approprié** pour le récepteur.

La peur et la colère n'ont pas d'oreilles.

9. Centrer le feed-back sur **ce que la personne dit** plutôt que sur ses motifs de le dire.

Éviter les procès d'intention.

Bref, donner et recevoir du feed-back exige de la part de l'émetteur et du récepteur du courage, de l'habileté et du respect de soi et des autres.

Autres considérations

1. Utiliser **plusieurs canaux** de communication.

- a) Observer: comportements non verbaux, réactions émotives, etc., sont des indices qui expriment les attitudes du récepteur face au message reçu.
- b) Écouter avec une troisième oreille: lire entre les lignes, replacer les messages dans leur contexte original.
- c) Ajuster son débit de paroles :
 - ne pas interrompre;
 - ne pas parler trop longtemps sans laisser au récepteur l'occasion de réagir;
 - savoir écouter.

2. Utiliser les **communications directes** et face à face.

- Elles sont souvent plus efficaces et plus complètes que les communications écrites.
- Elles fournissent l'occasion de donner du feed-back immédiatement.
- Elles ont souvent plus de crédibilité aux yeux du récepteur que les communications écrites.

3. Les **communications écrites** sont cependant indispensables dans tout organisme public ou privé.

- Elles assurent la permanence de l'information (mémoire, cohésion de l'action).
- Elles permettent la conservation d'une quantité massive d'information.
- Elles assurent une information uniforme à un grand nombre de récepteurs.

4. Prendre en considération **le contexte** dans lequel se trouve le récepteur.

- Essayer de prévoir l'impact de son message sur les attitudes et sentiments du récepteur, compte tenu de son cadre de référence.
- Ajuster le «contenant» et le «contenu » de son message pour qu'ils conviennent au vocabulaire, intérêts et valeurs du récepteur.

5. Choisir le **moment** le plus opportun pour transmettre le message.

- Faire en sorte que le message ne soit pas émis en même temps que d'autres messages conflictuels.
- Faire un appel direct à l'écoute des personnes cibles.

6. Faire suivre **l'action** appropriée au message verbal énoncé.

- L'action renforce l'impact de la parole.
Exemple: une poignée de main pour souligner une entente.

7. Utiliser un langage **direct et simple**.

8. Émettre le message de **différentes façons** pour assurer une compréhension plus juste.

La reformulation constructive

- «Depuis que je travaille comme enseignant dans cette école, je suis comme un caméléon sur une jupe écossaise!»
- «Vous êtes exténué d'avoir à continuellement faire des efforts d'adaptation depuis votre arrivée ici.»

On appelle **reformulation** une intervention de rétroaction qui consiste à redire en d'autres termes et d'une manière soit plus concise ou plus explicite, ce que l'interlocuteur vient d'exprimer. Une reformulation est réussie lorsque l'émetteur est satisfait de la qualité de réception de son message initial, telle que démontrée par la justesse de la reformulation.

Types de reflets

La reformulation permet d'atteindre immédiatement trois résultats très importants, lesquels risquent d'avoir un impact positif sur la communication.

1. Le récepteur peut ainsi facilement vérifier s'il n'a pas introduit quelque chose de différent, d'interprétatif, dans le message qu'il vient de recevoir.
2. L'émetteur du message initial est certain, s'il se reconnaît dans la reformulation, d'être en bonne voie de se faire comprendre; il est ainsi encouragé à s'exprimer davantage.
3. Le récepteur a fait preuve d'une bonne qualité d'écoute et d'une bonne compréhension du message exprimé.

La reformulation prévient donc les malentendus, elle assure un contact immédiat plus étroit et elle favorise donc une communication plus profonde. Ce reflet du message initial peut prendre deux formes.

- **Reflet simple ou répétition**

Il s'agit ici de la **reproduction exacte** d'un message dans des termes similaires à ceux dans lesquels il a été énoncé. La répétition se situe au niveau du **contenu factuel**. Elle est surtout utilisée lorsque les dires ne laissent pas transparaître d'émotions.

Conséquences :

Le reflet simple permet à la personne habituée à se sentir souvent contredite ou critiquée de se sentir reçue et respectée. Elle peut alors s'absorber davantage dans son introspection et prendre conscience de façon autonome de l'expérience vécue.

Exemple :

Émetteur : «Mon patron m'a mis à la porte parce que j'étais toujours en retard.»

Récepteur : «Vous avez été congédié parce que vous n'étiez pas ponctuel.»

- **Reflet de sentiment**

Ici, le récepteur reformule le message de l'émetteur, mais en essayant de faire ressortir les émotions qui y sont rattachées. Il ne s'agit évidemment pas «d'aller à la pêche» et de lancer une émotion au hasard. Celles-ci sont souvent exprimées dans le langage non verbal ou dans le ton de l'émetteur . En fait, le récepteur met en lumière certains éléments exprimés dans la communication mais laissés dans l'ombre.

Conséquences :

Si le sentiment reflété appartient au champ perceptuel de l'émetteur du message initial, la reformulation favorisera une communication plus poussée. Par contre, si l'émetteur était peu

conscient de l'émotion qu'il vit (ce qui est assez fréquent chez certaines personnes), le degré de confiance présent dans la relation pourrait déterminer une réaction d'ouverture ou de fermeture chez l'émetteur suite à ce reflet.

Prendre tout à coup conscience d'une émotion intense n'est pas toujours confortable. De plus, il est très embêtant d'être trop bien décodé (mieux qu'on se decode soi-même) par une personne dont on se méfie. . Le reflet de sentiment est donc un peu plus risqué, surtout quand la relation est incertaine. L'attitude du récepteur à l'égard de l'émetteur est ici un facteur important.

Exemple :

Émetteur (visage rougi et voix cassée) : «Mon patron m'a mis à la porte parce que j'étais toujours en retard.»

Récepteur : «Vous êtes déçu et en colère d'avoir été congédié à cause de vos retards."

Types de feed-back (rétroaction)

Vous savez déjà que le feed-back est un message donné en réaction à un interlocuteur. Trois types de feed-back peuvent être donnés par un récepteur de message, avec des conséquences différentes sur la communication.

- Feed-back évaluatif

Dans ce cas, le feed-back évalue une idée, une opinion, un comportement ou une attitude de la personne à qui il s'adresse. L'émetteur du feed-back porte un jugement en fonction de ses valeurs personnelles.

Conséquences:

Le feed-back évaluatif peut être menaçant pour celui qui le reçoit, surtout s'il s'agit d'un message de désapprobation.

Exemples:

1. «Tu ne m'écoutes pas.»
2. «Tu parles trop.»
3. « Tu n'apprécies jamais à sa juste valeur ce que je fais. »
4. «J'aime beaucoup cette explication.»

5. «Tu es très aimable.»

- **Feed-back descriptif**

Ce type de feed-back décrit un comportement ou une attitude. Il en trace un portrait sans porter de jugement; il fait simplement une **description factuelle**.

Conséquences :

Ce type de feed-back n'est généralement pas menaçant pour la personne qui le reçoit. Comparez les exemples ci-dessous à ceux des deux autres catégories de feed-back,

Exemples :

1. «Tu continues à lire ton journal pendant que je te parle.»
2. «Tu parles presque sans arrêt et je n'arrive pas à placer un mot.»
3. «Tu ne me donnes pas de feed-back d'appréciation positive.»
4. « Ton intervention vise à expliquer la situation. »
5. «Ton action m'a rendu service.»

- **Feed-back personnel**

Ce type de feed-back contient l'expression d'une **émotion personnelle** appartenant à celui qui l'émet. Il n'y a pas ici d'évaluation ni de jugement sur l'autre; il s'agit d'une description du monde émotif de celui qui parle.

Conséquences :

Ce type de feed-back n'est généralement pas menaçant pour la personne à qui il s'adresse, Évidemment, ici comme dans les deux autres catégories, on tient pour acquis qu'il ne s'agit pas uniquement d'un artifice du langage, mais que les mots traduisent bien l'intention réelle. Si le ton ou l'expression non verbale contredisent les mots, un communicateur averti saura très bien que le vrai message ne réside alors pas dans les mots...

Exemples :

1. «Je suis très fâché.»

2. «Je me sens frustré.
3. «Je doute de ma valeur.»
4. «Je suis content d'apprendre cela.»
5. «J'apprécie beaucoup ton aide.»

- **Feed-back idéal**

Le feed-back est un outil d'apprentissage important en relations humaines. Une critique ou une reformulation constructive peuvent aider un individu dans sa démarche de croissance personnelle. Pour ce faire, le feed-back doit cependant pouvoir être utilisé par la personne qui le reçoit. Un feed-back devient utilisable lorsqu'il contient des **informations exactes et suffisantes** par rapport à un comportement ou une attitude.

Or, le feed-back évaluatif n'est pas très utilisable, car il ne contient pas suffisamment de données factuelles et objectives. Au mieux, il informe sur le cadre de référence de la personne qui le donne. Par contre, le feed-back descriptif contient une description du comportement (données exactes) et le feed-back personnel informe sur une conséquence de ce comportement (émotions suscitées). L'information sur les effets d'un comportement peuvent être très utiles à l'interlocuteur (qui souvent n'en avait pas conscience).

Vous avez donc en main les ingrédients d'un feed-back idéal, soit le **feed-back descriptif-personnel**. Il serait intéressant de revoir nos exemples sous cette forme :

1. «Je suis fâché parce que tu lis ton journal pendant que je te parles et j'en viens à me demander si mes propos t'intéressent.»
2. «Je me sens frustré parce que tu parles presque sans arrêt et que je n'arrive pas à placer un mot.»
3. « Je commence à douter sérieusement de ma valeur dans ce poste de travail, car tu ne m'exprimes pas d'appréciation positive.»
4. « Je suis content, car ton explication éclaire nettement la situation.»
5. «J'apprécie beaucoup ton support, car le service que tu m'as rendu m'a permis de sortir de l'impasse.»

GRILLE DE FEED-BACK

Complétez les espaces, en vous servant des trois choix de réponse suivants :
peu, assez, tout à fait. Utilisez les 2 lignes pour illustrer vos réponses en donnant un exemple.

1. J'ai été écouté par mon partenaire.

2. J'étais à l'aise de communiquer mon bilan personnel à mon partenaire.

3. La communication de mon bilan et la reformulation reçue m'ont fait progresser
davantage dans mes réflexions.

4. Je me reconnaissais dans la reformulation de mon partenaire.

5. La reformulation de mon partenaire tenait compte de tous les niveaux de
mes messages (idées et émotions sous-jacentes).

EXERCICE : ÇA M'ÉNERVE QUAND...

1. Retournez à l'exercice précédent, retracez-y votre réponse à la question 1, et transcrivez-la ci-dessous sans modification.

2. Identifiez à quel type de feed-back appartient ce commentaire que vous venez de transcrire à 1.1 question 1.

3. Transformez, s'il n'est pas déjà sous cette forme, le feed-back transcrit à la question 1 ci-dessus en feed-back personnel-descriptive.

4. Comment réagiriez-vous au commentaire tel qu'il est maintenant formulé à la question 3, s'il vous était adressé?

SEQUENCE 6 : RECUEILLIR L'INFORMATION PAR DES QUESTIONS PERTINENTES

LA QUESTION: JUSTE POUR SAVOIR

Bien qu'on l'utilise parfois à d'autres fins, par exemple pour vérifier l'acquisition de connaissances, le but d'une question consiste habituellement à combler une lacune de connaissance chez l'émetteur quant à un sujet donné. La maîtrise de la technique des questions est une habileté présente chez tout bon communicateur. C'est un outil de base qui, lorsque bien utilisé, permet d'obtenir de façon simple et rapide des types spécifiques d'information.

Il existe divers types de questions et chacun de ces types permet en principe d'obtenir une catégorie particulière d'information. Cette typologie n'est cependant pas absolue, car le contexte ou le ton utilisé peuvent parfois en modifier le sens.

Questions ouvertes

Les questions ouvertes stimulent l'interlocuteur à développer son idée, à donner plus d'information descriptive de son choix, selon son cadre de référence. Elles encouragent la rétroaction et permettent à l'émetteur d'utiliser des sous-questions pour approfondir le sujet, au besoin.

Les questions ouvertes commencent souvent par : qu'est-ce que, comment, quoi :

exemple: «Comment utilisez-vous vos heures de loisirs?»

Il existe deux sortes de questions ouvertes :

- divergente (pas d'objet précis en tête)
exemple: «comment vous sentez-vous?"»
- convergente (question posée dans un contexte défini)
exemple: « comment vous préparez-vous à une entrevue?»

Questions fermées

Les questions fermées permettent d'obtenir des informations précises et factuelles. Ce sont des questions auxquelles on peut aussi répondre par «oui» ou par <non> sans développer son idée. Elles sont utiles dans certains contextes (exemple: pour une vérification) mais moins favorables à la communication.

Elles commencent souvent par : Est-ce que, combien, êtes-vous :

exemples: "Combien de personnes étaient présentes?"»

«Est-ce que vous pratiquez la natation?»»

Questions tendancieuses

Les questions tendancieuses induisent une réponse et ne permettent pas au récepteur de donner son opinion véritable. Elles s'avèrent peu favorables à la communication, car elles provoquent la défensive;

exemple: «Les hommes ne font-ils pas de meilleurs gérants que les femmes?»

Questions doubles

Les questions doubles contiennent en fait deux éléments différents. Elles sont peu favorables car elles tendent à biaiser les réponses. Elles manquent de précision, car le récepteur ne sait plus à quel élément donner priorité;

exemple: «Que feriez-vous dans une telle situation et votre approche tiendrait-elle compte de la politique de l'organisme à cet égard ?»

EXERCICE : QUELLE QUESTION?

Identifiez le type de chacune des questions suivantes: ouverte, fermée, tendancieuse, double ou reformulation interrogative brièvement ce qu'elles permettent.

1.Est-ce que tu m'as compris?

2 Quelles sont tes difficultés'?

3. Est-ce que ça va dans ton travail ?

4. Qu'est-ce que tu veux faire: ?-

5:-Pourquoi [ais-tu cela de cette façon?-

6. Il faut que tu fasses ce travail de cette façon, c'est clair ?

7. Tu ne comprends pas n'est-ce pas?

8. Si je comprends bien il te manque des informations pour faire ce travail ?

9~ Qu'est-ce que tu as compris?-

10~ Comment ça s'est passé et pourquoi ?-

11:-Écoute je te l'ai expliqué clairement, non ?

12. Qu'est-ce que tu en penses?

13. Comment t'y prendras-tu?

14. Es-tu certain d'avoir compris?

15. Combien as-tu de bonnes réponses?

16. Dis-le-moi si tu n'as pas compris.-

Corrigé

1. Fermée: vérification, sans stimulation à développer .
2. Ouverte: permet des informations descriptives et subjectives.
3. Fermée: vérification, permet une réponse brève.
4. Ouverte: permet des informations descriptives et subjectives.
5. Ouverte: permet des informations descriptives et subjectives.
6. Tendancieuse: induit fortement une réponse.
7. Tendancieuse: induit fortement une réponse.
8. Reformulation interrogative: permet de vérifier la compréhension.
9. Ouverte: permet des informations descriptives et subjectives.
10. Double: deux éléments distincts.
11. Tendancieuse : induit fortement une réponse.
12. Ouverte: permet des informations descriptives et subjectives.
13. Ouverte: permet des informations descriptives et subjectives.

14. Fermée: vérification, permet une réponse brève.

15. Fermée: permet d'obtenir une information précise et factuelle.

16. Ce n'est pas une question mais bien une affirmation.

«Quand mon amie rit, je suis joyeux.
Quand mon amie pleure, je deviens triste.
Quand mon amie m'aime, je deviens amour.»

Voilà une attitude touchante et sympathique. C'est ce qui s'appelle se mettre dans la peau de l'autre, presque se confondre avec l'autre. On ne pourrait d'ailleurs mieux définir la sympathie: épouser l'émotion de l'autre.

L'empathie, quoique connexe, est cependant d'un ordre un peu différent.

UNE
HABILETÉ DE
BASE,
L'EMPATHIE

Empathie et
sympathie

- Être sympathique S'EXPRIMER PAR ETAPES

Chaque étape étant une fraction de l'idée globale dont on veut convaincre. Si l'interlocuteur n'est pas convaincu de l'usage d'un appareil, par exemple, c'est en convainquant point par point (par exemple : problème à résoudre->composantes de l'appareil-->utilisation adaptée->usage innovant ou avantageux).

a/ Les LOGIQUES de chacun

RESPECTER LA LOGIQUE DE L'INTERLOCUTEUR

Nous avons vu que chacun a SA logique et celles-ci sont différentes (ma logique de collaborateur d'entreprise n'est pas obligatoirement celle du patron).

La solution est donc « d'entrer » dans la logique de l'interlocuteur et de la faire évoluer. C'est « se mettre à sa place » et imaginer comment on peut évoluer.

Le document ci-joint résume cet aspect. Réfléchir sur la réflexion suivante

« Je peux CONVAINCRE quelqu'un par ma logique, je ne le PERSUADERAI que par la sienne (Joubert) ».

CONVAINCRE : 5 REGLES

1- Faire « Se persuader » mieux que « Convaincre »

Convaincre se situe au niveau de la logique, du raisonnement la persuasion est plus profonde (niveau du subconscient). On peut convaincre sans persuader et vice versa.

L'interlocuteur sera d'autant plus satisfait, sécurisé, qu'il est persuadé que son AVIS est bon, être persuadé consolide la logique ... et admet l'illogique.

2- On ne convainc pas par la force

Dans la logique de ce qui précède, la force des arguments, leur nombre, ne suffisent pas. « Ce n'est pas la logique du vendeur qui compte, c'est celle du client ». Il faut « Rentrer dans sa logique et le faire évoluer vers sa propre persuasion »

3- Empathie et communication

Les deux conditions qui assurent l'efficacité : l'EMPATHIE qui, seule, permet de comprendre, d'écouter, d'admettre l'autre, de « se mettre à sa place », ... d'entrer dans sa logique.

La communication qui engendre le vrai dialogue, seul outil pour permettre cette recherche et faire évoluer.

4- Convaincre en permanence

On ne convainc pas « à la fin ». Si on n'a pas assuré la conviction depuis le début, on ne réussira pas, ce qui nécessite un travail « par étapes ». Chaque étape doit être assurée, contrôlée quant à son adhésion par l'autre. Ce travail s'obtient par la recherche des « OUI » de contrôle, (méthode dite « Socratique »).

5- La persuasion nécessite « négociation » et non « compromis »

Dans un compromis, chaque partie « rogne » un peu de sa position pour se rapprocher de l'autre. Dans la négociation, on recherche des Points INTERMEDIAIRES d'accord à partir desquels on continue d'obtenir l'adhésion. Le compromis se fait sur la FORME, la négociation sur le FOND.

b) Négociateur

Est une forme de dialogue dans lequel chaque interlocuteur essaie de convaincre l'autre. L'objectif étant d'arriver à s'entendre, deux solutions peuvent se présenter.

Le compromis c'est un, vague accord où personne n'est vainqueur. On s'entend sur des aspects de forme, de détails accessoires. Le FOND

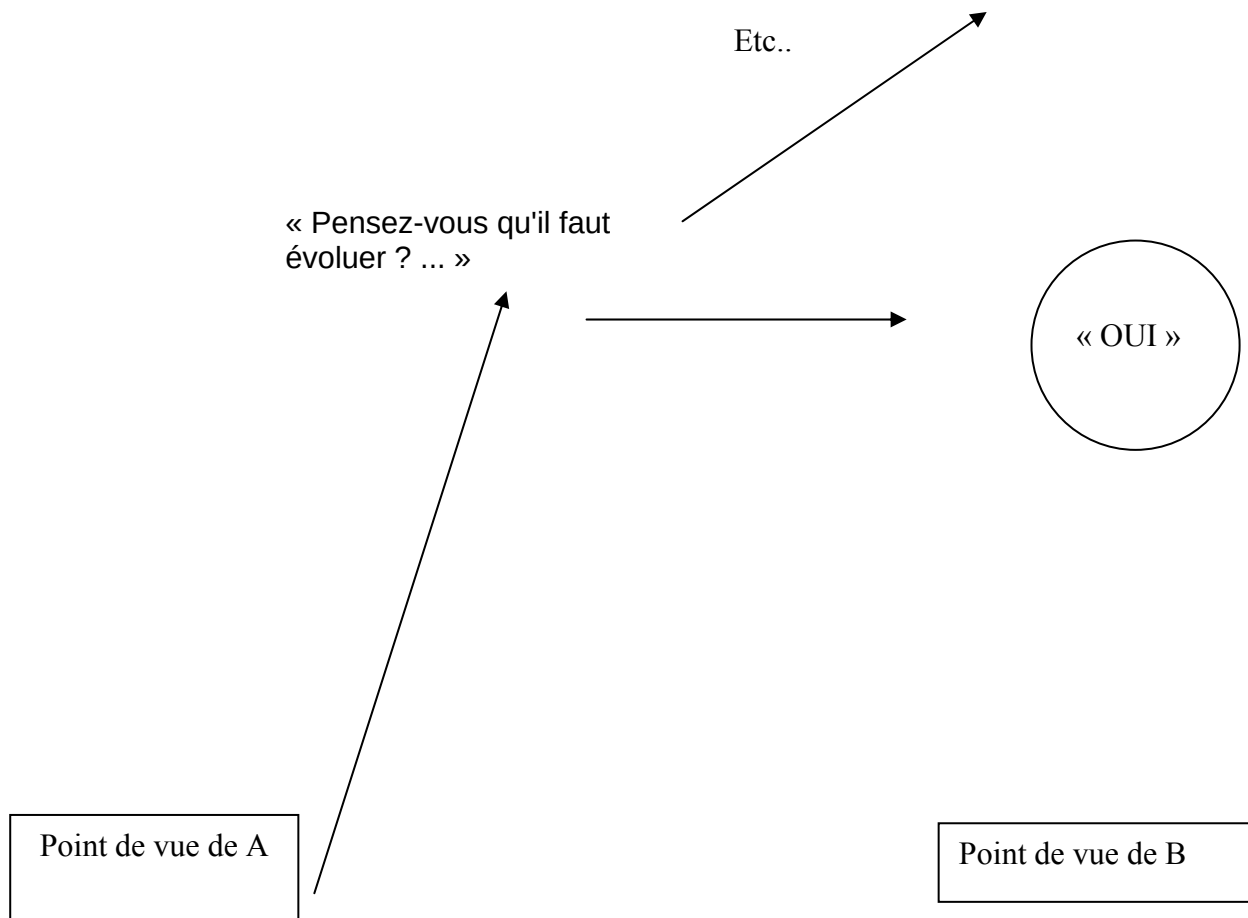
C.-à-d. un accord final réel n'est pas résolu.

La NEGOCIATION ou FAIRE EVOLUER une discussion c'est la recherche d'un accord réel sur le FOND. La méthode d'obtention d'un accord n'est surtout pas de vouloir IMPOSER son point de vue, la force des arguments ne suffit pas et la COMMUNICATION devient superficielle si ce n'est conflictuel.

La véritable solution apparaît sur le SCHEMA ci-joint.

Il indique « la troisième voie » c.-à-d. qu'entre deux points de vue on va s'ingénier à rechercher un accord intermédiaire à partir duquel la discussion va continuer selon le même schéma.

FAIRE EVOLUER UNE DISCUSSION



Par exemple :

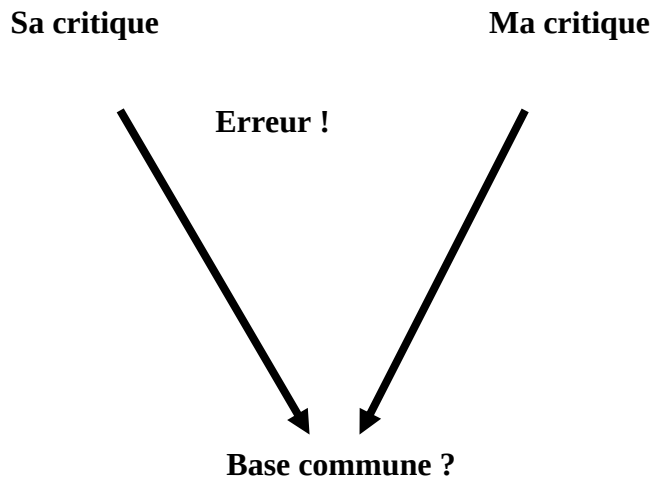
« Je vous conseille d'agir ainsi..... » « Je ne vois pas l'utilité »

PROCEDURE GENERALE POUR REPONDRE AUX CRITIQUES

Façon d'agir qu'il est bon d'employer généralement quand quelqu'un vous critique

1. Écoutez l'autre ; soyez silencieux, attentif et regardez-le directement.
2. Répétez le contenu de sa critique pour vérifier si vous avez bien compris. Puis, au besoin, faites préciser ce que l'autre vous dit, au lieu d'essayer de deviner ce qu'il veut dire.
3. Évitez d'avoir l'air complètement découragé ou enragé ou amusé par la critique de l'autre. Évitez de minimiser, exagérer ou ridiculiser ce que l'autre vous dit. Répondez à ce que l'autre dit et non à ce que vous pensez qu'il veut dire.

4. Évitez de critiquer l'autre à votre tour et de contre-attaquer. Si vous avez une critique à faire à l'autre, attendez d'être tous les deux certains que vous avez bien compris la critique de l'autre et qu'il y a une bonne communication entre vous relativement à la critique de l'autre.



ATTITUDES PERSONNELLES

a) Maîtriser certaines situations

Les peurs, la timidité sont le lot normal de la jeunesse face au monde de l'autorité et de l'entreprise.

Tout ceci disparaît normalement au fur et à mesure de l'acquisition de l' EXPERIENCE.

Pour vaincre néanmoins ces situations qui risquent de compromettre une embauche, une intégration, une réussite à un examen quelques conseils sont indispensables

Préparer intellectuellement toute communication

Bien connaître les différentes techniques apprises et pratiquées dans la formation

Prendre conscience de ses potentialités en ayant fait le point (voir TEST de personnalité)

S'affirmer devant l'interlocuteur en le regardant, être à l'aise

Faire parler plus que parler pour mieux se servir des propos de l'interlocuteur et le faire évoluer

Provoquer ainsi des moments de repos dans notre expression pour réfléchir et écouter

Positiver les situations (voir l'aspect positif de chaque chose)

Faire des silences dans notre expression pour ne pas « s'étouffer » par le verbiage

Vérifier en permanence l'évolution de la discussion pour mieux la maîtriser.

b) Traiter les OBJECTIONS

On appelle objection tout propos de l'interlocuteur reflétant un désaccord, un doute, une obstruction, un refus.

L'objection est normale dans une discussion, elle reflète la réalité d'un DIALOGUE s'il n'y avait pas d'objection, la discussion « tourne court ».

Exemple d'objection

« Je pense qu'il faut agir de la façon suivante « Non, je ne suis pas d'accord ... »

Si la suite conduit à l'affrontement c'est l'incommunication. On peut utiliser la méthode déjà vue de la recherche d'accord par une troisième voie, ou utiliser les méthodes dites de TRAITEMENT des objections.

Le TRAITEMENT

C'est « contourner » l'objection en la traitant non sur le FOND mais sur la FORME de réponse à apporter.

Le TABLEAU suivant indique clairement les différentes METHODES de traitement.

Elles permettent de ne pas se bloquer sur une difficulté et de faire évoluer la discussion.

Elles ne sont pas une REPONSE à l'objection mais une MANIERE d'apporter une réponse.

OBJECTIONS

OUI-MAIS	ACCEPTER, APPUYER L'OBJECTION SUR UN ASPECT PRECIS C- « C'est trop cher ... » V- « Je comprends votre préoccupation, considérons la rentabilité ... »
AFFAIBLIS- SEMENT	DIMINUER LA FORCE D'UNE OBJECTION C- « C'est trop cher ... » V- « C'est un peu plus grand peut être, mais beaucoup plus intéressant ... »
SUPPORT	S'APPUYER SUR L'OBJECTION EN PLACANT UN ARGUMENT C- « C'est plus lourd que ce que j'avais imaginé... » V- « C'est justement ce qui fait notre réputation : nous nous démarquons des autres par ce qui est plus robuste, nous garantissons la sécurité ... »
COMPEN- SATION	DIFFERER PAR DES AVANTAGES (BALANCE) C- « Vous n'avez pas le même en rouge ?... » V- « Le choix des couleurs est limité, mais je vous rappelle les avantages que ... »

ECRAN	DIFFERER POUR PLUS TARD LA REPONSE C- « Le maniement ma paraît complexe ... » V- « Je vais vous rassurer dans un instant, auparavant voyons ... »
INTERPRE- TATION	REFORMULER D'UNE CERTAINE FACON ET VERIFIER C- « Vous ne faites pas de remise ?... » V- « Vous entendez par là des conditions spéciales pour quantités?... »
SELECTION	DANS UN LOT D'OBJECTION, EN CHOISIR UNE C- « Je n'aime pas la couleur, c'est salissant et nécessite un nettoyage complexe. » V- « Nous avons un choix important de coloris.. »
ANTICIPATION	DEVANCER L'OBJECTION EN REVENANT SUR UN ACCORD ACQUIS V- « Bien sûr, ce matériel de haut de gamme est d'un certain niveau de prix... »
DIVERSION	ECARTER L'OBJECTION EN REVENANT SUR UN ACCORD ACQUIS C- « C'est trop cher pour moi.. » V- « La couleur vous plaît ?... »
TEMOIGNAGE	GENERALISER L'OBJECTION C- « J'aurai du mal à m'habituer à ce vêtement... » V- « C'est généralement la remarque que beaucoup de clients font, par la suite... »
ISOLEMENT	METTRE ENTRE PARENTHESES, LA SUPPOSER RESOLUE C- « Je ne suis toujours pas d'accord sur ces conditions.. » V- « Supposons ce problème résolu, je vous rappelle les avantages que vous avez remarqués... »
BOOMERANG	DEMANDER AU CLIENT SA PROPRE SOLUTION POSSIBLE C- « Je ne sais pas où je vais placer cet appareil... » V- Voyons ensemble, avez-vous une idée ? »

Nota : Ces exemples sont appliqués à des situations de VENTE, ils sont néanmoins applicables à toute forme de discussion.

LES PEURS DE LA RELATION ...

- Peur d'être jugé ... et de perdre ainsi l'estime de soi, de l'autre.
- Peur du conflit (de l'agression, du rejet, de la perte d'amour).
- Peur de la dévalorisation, (peur de perdre la sécurité).

- Peur d'être vulnérable.
- Peur de montrer ses sentiments réels.
- Peur d'utiliser son pouvoir.
- Peur de ne pas être compris, reconnu.
- Peur de « montrer une image négative de soi ».
- Peur de s'exprimer en présence d'un homme, d'une femme.
- Peur par anticipation, de tout ce qui peut arriver.
- Peur de perdre le contrôle et la maîtrise de la relation.
- Peur d'être déçu.
- Peur de décevoir.
- Peur de blesser

LA COMMUNICATION EN GROUPE

Le groupe c'est l'équipe au travail ; en entreprise le travail en petit groupe est fréquent : réunions, cercles de réflexion, discussion technique, travail de synthèse par un groupe de collaborateurs, séminaires etc. ...

L'homme de communication est un élément-clé. Il est indispensable pour rendre les discussions efficaces à tous points de vue.

a) La « Dynamique » des petits groupes

Lorsque 5, 6 ou 7 personnes se réunissent pour discuter et obtenir un point de vue commun sur un projet, de nombreux problèmes de communication se posent

- blocages par timidité, inhibitions, peur
- bavardage : on sort du sujet à débattre
- monopolisation : certains participants monopolisent la parole au détriment des autres.
- duels : lorsque 2 participants se heurtent en discussion négative
- autoritarisme : celui de certains participants dont la personnalité (ou le statut) est envahissante.
- Etc...

On voit sur le document ci-après que le rôle important est celui de l'ANIMATEUR, C'est à dire celui qui fait office de coordonner le travail et FACILITER LA COMMUNICATION. Ce rôle fait appel à tous les critères appris en matière de communication pour les appliquer et les faire appliquer aux participants.

Le PARTICIPANT communicatif est donc un ELEMENT ESSENTIEL dans le groupe.

CRITERES D'APPRECIATION D'UN PARTICIPANT AU GROUPE

(Niveau de Communication)

DECISION (ESPRIT DE)
• Objectif, autorité, constructivité; • Se rallie facilement aux autres; • Mou, subjectif, girouette;
INTERACTION
• Construit; • Ne tient compte que de certains; • Ergote sur les idées;
LE BUT, L'OBJECTIF
• Écoute avec intérêt; • Écoute peu, intervient beaucoup; • Coupe souvent la parole; •
SECURITE
• Se sent bien en groupe, assuré; • Masqué, joue un jeu;
CONFIANCE
•
COMMUNICATION

ATTITUDE, EXPRESSIONN
• Parle opportunément; • Parle n'importe quand meuble; • Parle peu semble absent,
COMPRÉHENSION
• Cherche à bien comprendre; • Approfondi peu; • Interprète à sa façon; • Compris de tous; • N'est compris que de certains;
SOCIABILITE
• Sociable et efficace; • N'aime pas contredire; • Irritable agressif;
CONFLIT
• Ouvert aux objections; • Accepte mal d'être contredit; • Entêté, absolu, intransigeant;
PRODUCTION
• Beaucoup de bonnes idées; • Quelques bonnes idées; • Peu d'idées, flou;

DECISION (ESPRIT DE)	ATTITUDE, EXPRESSION
• Objectif, autorité, constructivité • Se rallie facilement aux autres • Mou, subjectif, girouette	• Parle opportunément, • Parle n'importe quand, meuble • Parle peu, semble absent
INTERACTION	COMPREHENSION
• Construit en s'étayant sur les autres • Ne tient compte que de certains • Ergote sur ses idées	• Cherche à bien comprendre • Approfondit peu • Interprète à sa façon • Compris de tous • N'est compris que de certains • Rarement bien compris
	SOCIABILITE
• Des écarts, qu'il rattrape • toujours à côté	• Sociable et efficace • N'aime pas contredire • Irritable, agressif
SECURITE	CONFLITS
• Se sent bien en groupe, assuré • Un peu réservé, timide • Individuel, renfermé	• Ouvert aux objections • Accepte mal d'être contredit • Entêté, absolu, intransigeant

CONFIANCE • Des réserves, prudent • Masqué, joue un jeu COMMUNICATION • Ecoute avec intérêt • Ecoute peu, intervient beaucoup • Coupe souvent la parole	PRODUCTION • Beaucoup de bonnes idées • Quelques bonnes idées • Peu d'idées, flou
--	---

- Pour chaque dimension, il faut cocher une des trois cases correspondant le mieux à l'attitude du candidat

TECHNIQUES D'EXPRESSION ORALE

S'EXPRIMER

Oralement

Objectif : transmettre des messages en utilisant la parole.

Cette activité ne peut se comprendre qu'en fonction du monde extérieur

- que l'on entretient avec le langage,
- que l'on entretient avec soi-même
- que l'on entretient avec les autres
- que l'on entretient avec l'ensemble du monde extérieur.

LES CAUSES DE DIFFICULTES D'EXPRESSION

LE CONTENU

L'impression de manquer:

- De compétences,
- D'informations,
- Le sujet traité peut rappeler de mauvais souvenirs.

LES SITUATIONS DE GROUPES

Le groupe fait peur.
Les impressions ne forment qu'un seul bloc face à soi.
Peur du « jugement » du groupe. Antipathie
pour certains membres.

L'ATTITUDE ENVERS LES AUTRES

Peur d'être mal jugé.
Peur de ne pas susciter d'intérêt.
Par rapport au statut social (si l'on y accorde de l'importance).

L'ATTITUDE ENVERS SOI-MEME

Manque de confiance en soi.
Image d'infériorité de soi
Timidité ou anxiété : empêchement de parler.

LA SITUATION FAMILIALE Autoritarisme L'ECOLE

Peut être contraignante et inadaptée.
Manque de dialogue : passivité et subordination. « On se tait, on écoute! »

LA VIE SOCIO-PROFESSIONNELLE

Certains emplois sont dépersonnalisés.

QUE PEUT-ON FAIRE ?

Favoriser l'action, la réflexion, le désir de communiquer même (s'entraîner).

MISE EN PLACE DES IDEES

- a) Avant tout exposé : clarifier les IDEES du propos
- quelles IDEES essentielles sont à faire passer - quelles
sont les idées secondaires?
- b) Classer l'exposé par MODULES incluant les idées secondaires comme appui ou
explication des idées principales.
- c) Quels OBJECTIFS atteindre, c'est à dire comment convaincre de toutes les idées
essentielle que l'on doit faire admettre (voir plus loin la nature d'argument)
- d) On peut écrire l'exposé pour mieux le préparer mais il ne sera pas question de le LIRE.

C'est donc davantage la prise de NOTES précisant les idées essentielles que l'on sera à
même de développer

- e) Classer les idées par ordre progressif correspondant à une logique propre à l'exposé

- f) Préparer une INTRODUCTION générale (suivre méthode ARDESC)
- g) Préparer les AIDES visuelles qui soutiendront l'exposé : tableaux, transparents, etc...
- h) Penser à des IMAGES, des mots-clés qui émailleront l'exposé et le rendront plus vivant
- i) Préparer des REPONSES possibles à des questions ou des demandes de précisions que l'auditoire serait susceptible de poser.

L'AUDITOIRE ET SES « ATTENTES »

L'auditoire attend de l'exposé certaines choses : être convaincu, apprendre, être intéressé. il faut imaginer ce que l'auditoire va attendre de l'exposé pour que le déroulement

- soutienne progressivement l'intérêt pour écouter répond à ce qu'il attend
- conduise automatiquement l'auditoire à la conclusion
- permette à l'auditoire d'être capable de retransmettre le PLAN qu'il a perçu de l'exposé : les MOTS-CLES, les IMAGES proposés.

TECHNIQUES D'EXPRESSION A UN GROUPE

De nombreuses règles doivent être respectées pour être efficace dans ce domaine. Sans vouloir faire d'un débutant un orateur confirmé, il est néanmoins nécessaire de connaître les éléments et techniques essentielles utiles sur le plan professionnel.

a) Sémantique style, comportements

Il n'est pas l'objet, ici, de traiter du vocabulaire et des règles de style et de langage, toutefois les critères de bonne communication impliquent

- que le langage soit clair et précis
- qu'il soit adapté à la compréhension de l'auditoire
- qu'il soit simple

Le style, c'est à dire la construction des phrases et la structure des idées impliquent :

- que les phases soient bien construites
- qu'elles soient courtes et ponctuées.

Le comportement appelle d'avantage à des commentaires car il fait partie intégrante de la communication.

La PRISE D'ESPACE ; lorsque l'on se prépare à exposer devant un auditoire, prendre la place qu'il faut : bien voir et être vu, avoir la place pour se remuer tant soit peu pour les documents et aides que l'on va utiliser.

Le CONTACT avec l'auditoire se fait par le regard dirigé vers tous les auditeurs : ne jamais donner l'impression de ne regarder que quelques-uns

AISANCE c'est l'image que l'on doit donner, même si l'anxiété est au fond de nous même. **RESPIRER** et **POSITIVER** la situation. Si une bonne préparation a été faite, elle apportera la confiance en soi nécessaire.

L'ENTHOUSIASME est communicatif. Il doit apparaître dans le comportement pour rassurer et amener l'auditoire à se passionner avec soi pour le sujet exposé.

Le **CORPS** s'exprime (nous l'avons vu) les gestes doivent appuyer ce que l'on dit pour éviter la fatigue, se camper sur les 2 jambes sans les raidir. Éviter de se « dandiner » se mettre appuyé de temps à autre. S'appuyer des 2 mains sur une table peut éviter d'apparaître « gauche » ; de même jouer avec un stylo.

La **VOIX** doit être bien « posée » c'est un travail personnel à réaliser en s'entraînant à parler clairement, articuler, et « placer » sa voix dans la gorge ou vers le ventre pour éviter les voix « de tête ».

Ne pas hésiter à faire des **SILENCES** : ils s'imposent pour ne pas alourdir l'exposé pour marquer des temps d'arrêt entre les idées essentielles. Profiter des silences pour regarder l'auditoire : on le maîtrise ainsi et on assure son aisance.

L'APPARENCE vestimentaire doit être en conformité avec le sujet et l'auditoire.

Le **SOURIRE** n'est pas indispensable mais il peut ponctuer certains moments. Ne pas oublier que **L'HUMOUR** n'est pas à exclure même d'un exposé technique.

CONSTRUIRE UN EXPOSE

- A** **ATTIRER L'ATTENTION**
 - Fait concret
 - Remarque suggestive - Anecdote

- R** **RESOUDRE**
 - Ce que l'on tend à résoudre
 - Inconvénients sans la solution apportée - Raisons de l'exposé

- D** **DESCRIPTION**
 - Développement logique
 - Éléments essentiels de l'exposé - Résumé de la solution

- E** **EXPLICATIONS**
 - Reprise explicative point par point
 - Description détaillée qu sein de l'idée essentielle - Démonstration

- S** **SYNTHESE**
 - Reprise du plan et solutions résumées
- C** **CONCLUSION**
 - Revenir au début annoncé - appeler à agir.

a) La méthode ARDESC

C'est un moyen mémo technique pour se rappeler la construction d'un exposé

A comme **ATTENTION**

Tout exposé doit commencer par une INTRODUCTION, c'est le lancement de l'idée générale sur le sujet, sa présentation. Mais le style de cette introduction doit conduire à ATTIRER L'ATTENTION de l'auditoire, on peut par exemple citer une anecdote rapide qui a conduit au sujet, souligner l'intérêt qu'on a eu, soi-même, « promettre » l'intérêt que l'on va susciter.

R comme **RESOUDRE**

C'est exposé des inconvénients à éviter par ce que l'on va exposer. Montrer les désagréments, les problèmes que l'on va résoudre, c'est exposer les résolutions globales que l'on va apporter.

D comme **DESCRIPTION**

On décrit ici les différentes étapes de l'exposé. Sans rentrer dans les explications pour montrer la progression, la logique que l'on va décrire.

E comme **EXPLICATION**

Chaque module est repris et expliqué. Les idées essentielles sont soutenues par des ARGUMENTS (voir plus loin) et les explications suivent. L'idée de base est de faire conserver par l'auditoire les mots essentiels comme dans la description précédente où l'on s'ingénie à faire retenir par l'auditoire le PLAN de l'exposé.

S comme **SYNTHESE**

Lorsque les explications sont terminées, il faut procéder à une synthèse

- reprendre le PLAN (sans re expliquer)
- démontrer que les explications ont répondu aux attentes
- s'assurer que l'auditoire aura bien retenu le plan, la logique et les mots clés que l'on a désiré faire retenir.

C comme **CONCLUSION**

La conclusion est une démarche tendant à confirmer que le problème a été traité. On rappelle ce que l'introduction a promis, on appelle à agir : quel est l'objectif de l'exposé ? S'il s'agit d'engager des gens à faire quelque chose il faut les y engager, si c'est pour obtenir une appréciation il faut leur demander de le faire. S'il est utile de répondre à des questions il faut les faire poser.

De toute façon, ne jamais oublier de REMERCIER.

Les arguments

Ce mot est souvent revenu. Qu'est ce qu'un ARGUMENT (qui n'est pas une simple affirmation) ?
La définition est la suivante :

**UN ARGUMENT EST L'AVANTAGE QUE L'ON TIRE D'UN FAIT, D'UNE
CARACTERISTIQUE**

Cela signifie en clair que ce qui compte, ce n'est pas le FAIT mais l'avantage pour celui à qu'on s'adresse.

Si on dit

« L'OFPPPT a formé X dizaines de milliers de stagiaires en Y années « » c'est intéressant, mais, s'adressant à un chef d'entreprise

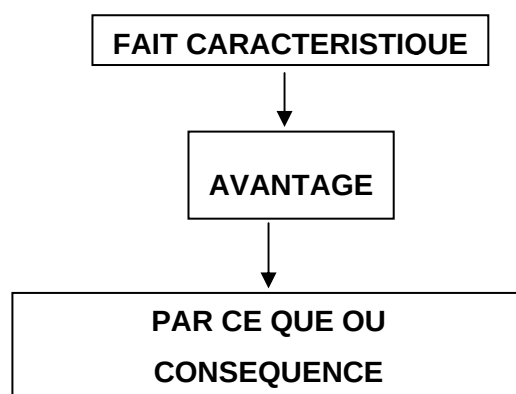
« L'OFPPPT » a formé X dizaine de milliers de stagiaires en Y années **DONC**

- certitude de répondre aux besoins des entreprises

(Avantages) - antériorité confirmée, preuve de sa crédibilité
 - structures en évolution permanente - etc ...

On voit que le mot-clé est DONC.

Il faut, pour trouver l'argument d'un fait ou d'une caractéristique raisonner et trouver l'avantage que cela va apporter.



Ce qui compte n'est pas le FAIT que l'on expose mais ce que l'on en tire comme conséquence ou avantage pour celui à qui on l'adresse.

On peut transposer cette technique à bien des circonstances : la caractéristiques d'un produit, d'un système, une particularité de construction, une idée et les avantages qu'elle va apporter. C'est aussi un excellent moyen de « se vendre » (voir plus loin Module Embauche) en effet les particularités personnelles d'un stagiaire, ses potentialités, ce qu'il a fait en cours de stage doivent être exposées à un patron éventuel non en termes de simple énoncé mais des avantages que cela apportera à l'entreprise.

LES RÉSEAUX. DE COMMUNICATION

«Il paraît que la Compagnie veut s'installer à Casablanca et qu'une partie de notre équipe de travail serait transférée dans cette ville d'ici six mois.»

"T'es pas sérieux!" Mais qu'est-ce qui va m'arriver à moi?»

Apprendre des nouvelles importantes sous forme de rumeur demeure toujours inquiétant, d'autant plus que la véracité d'une rumeur est souvent difficile à vérifier sur-le-champ. Dans une entreprise (ou tout autre groupe en interaction), il existe en effet divers réseaux et canaux de communication. Il importe donc de se familiariser avec les différents aspects de cette réalité. C'est le propos de cette section.

Réseaux

Les réseaux de communication réfèrent aux différentes modalités de circulation de l'information entre les membres d'une organisation au sens large. Il faut d'abord préciser que trois réseaux coexistent toujours

- Le réseau **formel** : quand l'émetteur et le récepteur du message sont connus et qu'ils communiquent à travers une, structure établie. Par exemple, le directeur a annoncé aux cadres, lors de la réunion de secteur, la nomination de la nouvelle chef de groupe en production.
- Le réseau **informel** : quand l'émetteur et le récepteur du message sont connus ou identifiés, mais qu'ils ont communiqué en dehors d'une structure officielle. Par exemple, lors d'une rencontre fortuite dans la salle de repos, deux employés échangent leurs commentaires à propos de la nouvelle chef de groupe.
- Le réseau **implicite** : ce réseau origine souvent des traditions et habitudes admises et connues. Ici cependant l'émetteur n'est pas identifié, le récepteur n'est pas désigné et l'information se répand à la façon d'une rumeur. C'est le royaume des «Il paraît que...». Par exemple, on raconte que la nouvelle chef de groupe serait soit le point d'épouser le beau-frère, de la sœur. du directeur et qu'elle serait la future directrice de l'usine de Casablanca...

Plus le climat est sain dans une entreprise (ou autre regroupement), plus le réseau formel est le véhicule majeur de l'information pertinente. _ À l'opposé? plus les réseaux implicites et informels sont florissants, plus le climat risque d'être perturbé. Mais les trois réseaux sont toujours présents. Certains leaders utilisent même volontairement à l'occasion le réseau informel pour tester des projets ou prendre le pouls de certaines personnes sur certaines- questions.

DIAGNOSTIC DU GROUPE

Efficacité des Groupes

Plusieurs mythes sur l'inefficacité des groupes sont issus d'expériences amères vécues par les individus qui ont perdu une quantité énorme de temps dans des réunions et des assemblées et qui en sont sortis avec la conviction qu'il doit y avoir une autre façon de procéder. La meilleure manière serait simplement de mieux diriger les réunions, de changer nos attentes au sujet de ce qu'un groupe peut faire ou d'agir sur les facteurs dysfonctionnels.

Le tableau de la page suivante contient différentes caractéristiques observées dans les groupes efficaces. Celles-ci peuvent devenir autant de points de repère pour nous aider à diagnostiquer et à modifier le fonctionnement d'un groupe. Douglas Mc Gregor, un psychologue industriel du Massachusetts Institutes of Technology, à partir de ses observations dans les grandes entreprises, décrit les groupes efficaces et créatifs de la façon suivante

CARACTÉRISTIQUES D'UN GROUPE EFFICACE

STADES DE DÉVELOPPEMENT D'UN GROUPE

Au même titre qu'une personne, un groupe naît, grandit, évolue et meurt. Au tout début, les interactions sont limitées et portent principalement sur la tâche. Peu de temps après, le groupe cherchera à tester les normes explicites et implicites. Par la suite, des conflits peuvent surgir. Finalement, le groupe développera un fonctionnement plus harmonieux, qui prendra en compte les besoins liés à la tâche et aux personnes. Une fois les objectifs atteints, le groupe se dissout. Le tableau suivant résume cette évolution.

STADES DE DÉVELOPPEMENT D'UN GROUPE

STADE	MODELE D'INTERACTIONS	PROCEDE ET ATTENTION	COMMUNICATION
1. NAISSANCE	Au hasard : centré sur le leader, en paires, sous-groupes.	Confusion : recherche de protection et d'alliés.	Réservée limitée au contenu et au déroulement de la tâche
2. DÉVELOPPEMENT DES NORMES	Hésitant : habituellement centré et dirigé par le leader.	Teste les limites, cherche des réponses : ballons d'essais.	Orientée vers la sécurité, centrée sur la situation, peu d'ouverture personnelle.
3. CONFLITS	Erratique : centré sur des paires ou des sous-groupes, selon les enjeux.	Confrontation : résistance, anxiété, conflits,	Unidirectionnelle, distorsion, interprétation, étiquetage. Un peu d'ouverture, ressentiment, vengeance.
4. TRANSITION	Variable : Les modèles se développent, moins centré sur le leader	Oscille entre la tâche et le groupe, attention sur des nouvelles normes, prise en compte des sentiments	Ouverture et rétroaction plus grandes, moins d'étiquetage.
5. MATURITÉ (PRODUCTION)	Centré sur les tâches à accomplir	Coopération, leadership partagé, le groupe est un groupe (le « nous » existe)	Ouverte, à l'intérieur des limites d'intimité.

LA FENÊTRE DE JOHARI

Vous connaissez sans doute des gens et des groupes qui semblent plus intéressés que d'autres à recevoir du feed-back et qui se montrent plus réceptifs à cet égard. De la même façon, vous connaissez des personnes et des groupes qui sont plus ouverts que d'autres, plus portés à afficher leurs couleurs et à donner du feed-back. Évidemment, plus de réceptivité au feed-back et plus d'ouverture de soi génèrent plus de communication. Il faut cependant être conscient que plus de communication signifie aussi plus de risques.

Joseph Luft et Harry Ingham ont développé un outil intéressant qui peut vous aider à comprendre l'effet d'une meilleure communication dans un groupe: Il s'agit d'un outil qu'ils ont tout naturellement nommé «La fenêtre de **Johari**» et que vous retrouvez à la figure 6.

FIGURE 6
LA FENÊTRE DE JOHARI

		<i>Connu de soi</i>	<i>Inconnu de soi</i>
D E S I N F O R M A T I O N S	<i>Connu Des autres</i>	<i>Connu de soi</i> <i>Connu des autres</i> AIRE PUBLIQUE (aire d'activité libre)	<i>Inconnu de soi</i> <i>Connu des autres</i> AIRE AVEUGLE
	<i>Inconnu Des autres</i>	<i>Connu de soi</i> <i>Inconnu des autres</i> AIRE PRIVÉE (aire secrète)	<i>Inconnu de soi</i> <i>Inconnu des autres</i> AIRE INCONNUE

Pour mieux saisir la signification de la figure 6, prenez connaissance des quelques définitions opérationnelles suivantes :

L'aire publique comprend tout ce qui est connu de soi et connu des autres (exemple : supérieurs, collègues, subordonnés) dans une entreprise ou un groupe donné. Il est relativement facile d'agir sur ces éléments, car ils sont connus de tous. Par exemple, pourrait faire partie de l'aire publique l'information relative aux fonctions spécifiques des différents membres que compte l'équipe actuellement.

L'aire aveugle comprend tout ce qui est inconnu de soi, mais connu des autres dans une entreprise ou un groupe donné. Ces informations peuvent vous être inconnues parce que les autres ne vous donnent pas de feed-back ou parce que vous ne recevez ni ne percevez le feed-back fourni par les autres. Par exemple, pourrait faire partie de l'aire aveugle une rumeur relative à votre piètre performance dans une situation donnée.

L'aire privée comprend tout ce qui est connu de soi, mais inconnu des autres dans une entreprise ou un groupe donné. Ces informations peuvent être inconnues des autres soit parce que vous n'avez pas «ouvert» ces informations aux autres, soit parce que les autres n'ont pas reçu ou perçu les informations révélées par vous. Par exemple, pourrait faire partie de l'aire privée votre ambition d'occuper éventuellement un poste de niveau supérieur dans l'entreprise.

L'aire **inconnue** comprend tout ce qui est inconnu de soi et inconnu des autres dans une entreprise ou un groupe donné. C'est l'information non accessible pour le moment. Par exemple, pourrait faire partie de l'aire inconnue les motifs qui expliqueraient la baisse de clientèle de l'entreprise depuis un an.

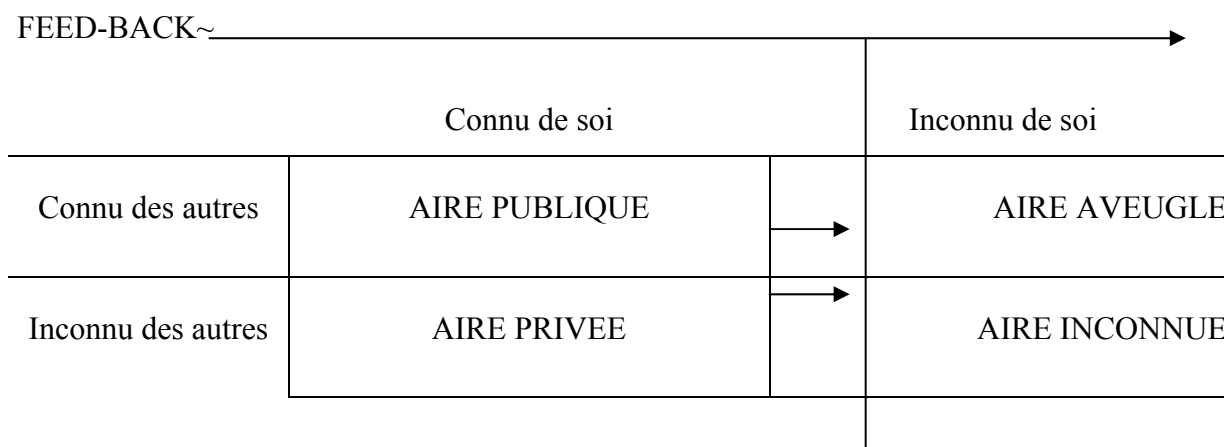
Effet du feed-back et de l'ouverture de soi

Deux phénomènes affectent la forme de la fenêtre de Johari dans un contexte ou un lieu de communication (entreprise, équipe, famille, couple, etc.) donné : le feed-back et l'ouverture.

Le feed-back

L'effet du feed-back sur la fenêtre de Johari est le suivant (voir figure 7)

FIGURE 7
LE FEED-BACK
ET LA FENÊTRE DE JOHARI



La qualité du feed-back présent dans un milieu dépend de la tendance que les autres personnes (exemples: supérieurs, collègues, subordonnés) ont à partager avec vous sur «ce qui se passe vraiment» dans ce milieu. On parle ici de la volonté des autres d'être «ouverts» et de vous donner un

feed-back pertinent. Par contre, il y a le revers de la médaille : c'est aussi votre degré de réceptivité et d'ouverture au feed-back verbal et non verbal qui se reflète ici. Comme le montre la figure 7, **plus le feed-back est pertinent, plus l'aire publique couvre une grande surface et plus l'aire aveugle est réduite.**

L 'ouverture

L'effet de l'ouverture sur la fenêtre de Johari est le suivant (voir figure 8):

OUVERTURE
FIGURE 8
L'OUVERTURE
ET LA FENÊTRE DE JOHARI

OUVERTURE

	Connu de soi Inconnu de soi	
Connu des autres	AIRE PUBLIQUE	AIRE AVEUGLE
	↓ ↓	AIRE INCONNUE
Inconnu des autres	AIRE PRIVEE	

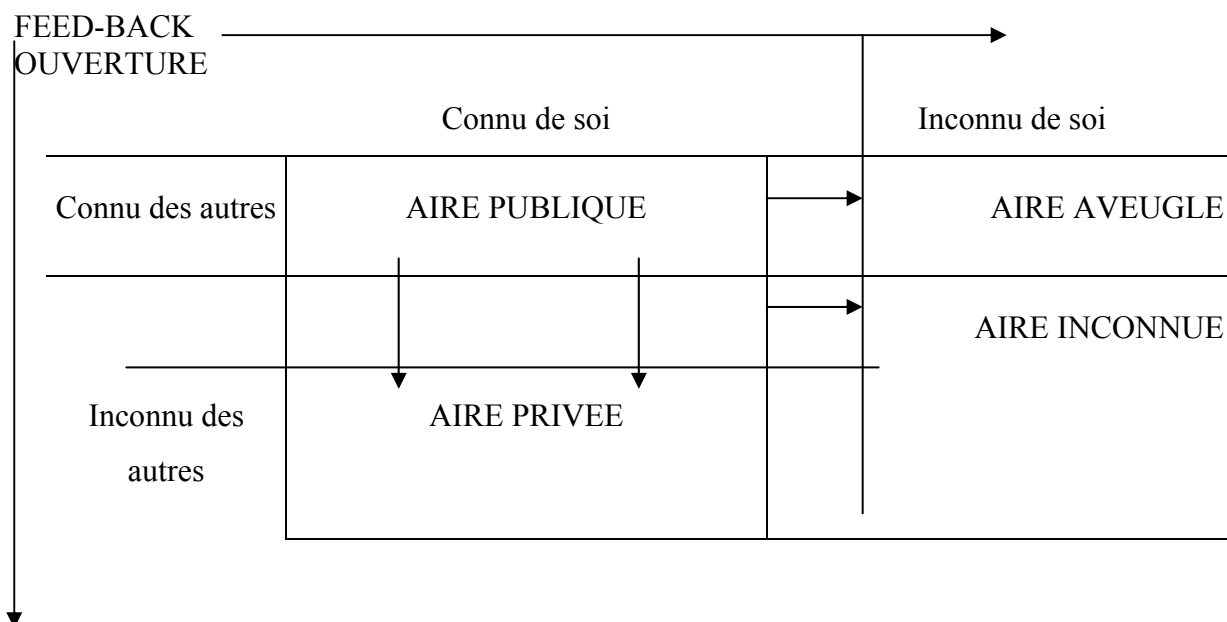
La qualité de l'ouverture présente dans un milieu dépend de la tendance que les personnes de ce milieu ont à partager avec les autres des informations pertinentes à leur propre sujet. Il faut rappeler ici que l'ouverture ne réside pas uniquement dans ce que les personnes acceptent de dire à leur propre sujet, mais aussi dans leur comportement. Vous savez déjà que ce ne sont pas uniquement les mots qui sont signifiants mais la personne dans son entier.

Par ailleurs, l'information est appropriée lorsqu'elle est pertinente aux objectifs du groupe. Par exemple, dans un contexte de travail, votre expérience vous démontre que deux des ressources précieuses dans une entreprise sont l'économie de temps et l'économie d'énergie. Ici encore, il s'agit donc d'établir un juste milieu. Plus d'information (quantité) n'est pas toujours synonyme de qualité. Comme le montre la figure 8, **plus les personnes d'un groupe livrent aux autres des informations pertinentes, plus l'aire publique s'étend en surface et plus l'aire privée diminue.**

L 'effet cumulatif

Un phénomène intéressant se produit dans un groupe, par exemple une entreprise, lorsque vous y retrouvez' **simultanément** un feed-back de qualité et une ouverture pertinente. Dans le cas d'une entreprise, on f ici de la présence d'un bon «climat organisationnel» (voir figure 9).

FIGURE 9
LE FEED-BACK, L'OUVERTURE ET LA FENÊTRE DE JOHARI



Vous constatez et comprenez déjà que l'aire publique gagne du terrain sur l'aire aveugle et sur l'aire privée. Cependant, il est fort probable qu'un troisième phénomène assez extraordinaire se produise alors. Des informations, qui jusqu'ici faisaient partie de **l'aire inconnue**, mais dont l'utilité ressort alors, peuvent devenir objets d'échanges, d'étude et de créativité. Elles acquièrent ainsi graduellement le statut de **données accessibles** à tous. Elles feront dorénavant partie de **l'aire publique**.

Exercice : Découvrir sa fenêtre

Vous trouverez ci-après 20 situations de la vie courante. Pour connaître la fenêtre de Johari de vos relations interpersonnelles au travail, vous avez 5 points à distribuer entre les deux réponses proposées pour chacune des situations, compte tenu de la plus ou moins grande ressemblance de chacune de ces réponses avec votre comportement habituel dans une telle situation..

Possibilités de distribution des 5 points entre les réponses A et B pour une situation:

Réponse A	5	4		2	1	0
Réponse B	0	1	2	3	4	5

Vous remarquez que pour chacune des possibilités de distribution illustrées ci-dessus, la somme de $A + B$ est toujours égale à 5. Cependant, le nombre de points respectivement attribués à A et à B pourra varier d'une situation à l'autre, selon la ressemblance de chaque réponse (A ou B) à votre comportement habituel dans une situation semblable. **Autrement dit, plus vous vous reconnaissez dans une réponse, plus vous lui attribuez de points, à la condition que le total de $A + B$ soit égal à 5 pour chaque situation.**

La description des situations est ici formulée pour un contexte de travail. Toutefois, si vous préférez, vous pouvez répondre au questionnaire en fonction d'un autre groupe de référence (famille, groupe d'amis, etc.), en remplaçant le terme «collègue» par un substitut adéquat (ex: membre de la famille, ami, etc.). Vous obtiendrez alors la fenêtre de Johari de vos relations interpersonnelles dans cet autre contexte que vous avez choisi d'étudier. Cependant, il est très important de conserver le **même groupe de référence** tout au long de l'exercice.

Dernière remarque; si vos résultats vous laissent perplexe, vous avez toujours le loisir de faire remplir le questionnaire par quelqu'un qui fait partie de votre groupe de référence. Vous pourrez ainsi comparer vos résultats aux siens; cet exercice de comparaison est prometteur d'une intéressante communication...

Vous pouvez à présent commencer l'exercice. Inscrivez votre distribution de points à la droite, des choix de réponse pour chaque situation.

QUESTIONNAIRE

SITUATIONS ET RLPONSES

POINTAGE

1

Si un de mes collègues est en conflit avec une troisième personne que nous connaissons bien tous les deux, et qu'il semble important à ce collègue de bien s'entendre avec cette personne, je :

A) dis à mon collègue que je le considère partiellement responsable de ses problèmes avec la troisième personne et cherche à lui faire savoir comment cette dernière fut affectée par sa façon d'agir.

B) prends bien garde de m'impliquer dans ce conflit, de peur de me brouiller avec l'un et l'autre par mon intervention.

2

Si une de mes collègues et moi avons une sérieuse dispute et que depuis, je remarque qu'elle ne semble plus à l'aise avec moi, je :

A) évite d'empirer la situation en parlant de son comportement et laisse complètement tomber le sujet.

B) prends l'initiative d'aborder ce sujet et lui demande de quelle manière elle sent que cette dispute a affecté notre relation

. #3

Si un collègue commence à m'éviter et se comporte de façon froide et distante envers moi, je

A) je lui fais remarquer son comportement et lui suggère de m'informer de ce qui se passe en lui

B) je commence à l'imiter et me contente de contacts brefs et froids puisqu'il semble que telle est sa volonté.

#4

Si deux de mes collègues et moi sommes en train de parler lorsque l'un d'eux glisse dans la conversation un problème personnel qui m'implique avec l'autre collègue, sans que celui-ci en soit encore prévenu, je

A) change de sujet et fais signe au bavard d'en faire autant.

B) informe le collègue concerné de la situation en question et suggère d'y revenir plus tard pour en parler plus abondamment.

#5

Si une de mes collègues est en train de me dire qu'à son avis, j'agis de façon moins efficace que je pourrais le faire dans une réunion, je

A) lui demande de me décrire ce qu'elle a observé et de me suggérer les changements que je pourrais apporter à ma façon d'agir.

B) je me défends de sa critique en lui expliquant pourquoi j'agis de cette façon.

#6

Si un de mes copains aspire à un emploi dans mon équipe, emploi pour lequel je le crois non qualifié, et s'il est pris à l'essai par le chef de notre groupe, je

A) ne mentionne ni à mon copain ni au chef mes impressions et les laisse se débrouiller l'un et l'autre avec la situation.

B) fais part de mes impressions à l'un et à l'autre et les laisse prendre la décision finale face à la situation.

#7

Si je crois qu'une de mes collègues a été malhonnête envers moi et d'autres personnes de notre groupe, mais qu'aucune n'en a jamais parlé, je

A) demande aux membres du groupe comment ils perçoivent la situation, pour savoir s'ils voient eux aussi que la collègue en question a été malhonnête.

B) n'en parle pas à mes collègues et attends qu'ils me le mentionnent pour donner mon avis.

#8

Si je suis préoccupé par quelque problème personnel et qu'un collègue dit que je deviens irritable envers lui et envers d'autres, que je me dispute pour des riens, je

A) lui confie que je suis préoccupé, que peut-être je serai irritable encore pour quelques temps et qu'en conséquence, je préfère qu'on ne me dérange pas.

B) me contente d'écouter ce qu'il me dit sans rien lui dire de moi.

#9

Si j'ai entendu des collègues parler d'une rumeur désobligeante impliquant une de mes amies, rumeur que je sais susceptible de blesser cette amie, et que celle-ci me demande si je sais quelque chose à propos de cette rumeur, je

A) lui dis que je ne sais rien et que de toute façon, personne ne croira une pareille rumeur.

B) lui dis exactement ce que j'ai entendu, quand je l'ai entendu et quelles étaient les personnes qui en parlaient.

10

Si un collègue me mentionne que je semble avoir un conflit de personnalité avec une autre collègue, alors qu'il m'importe de bien m'entendre avec cette dernière, je

A) considère son commentaire comme mal à propos et lui dis que je ne suis pas intéressé à en parler plus longtemps.

B) en parle ouvertement avec lui pour découvrir comment mon comportement en est affecté.

#11

Si mes liens d'amitié avec quelqu'un ont été quelque peu coupés par des discussions difficiles sur un sujet qui nous tient à cœur à tous les deux, je

A) suis prudent dans mes conversations avec cette personne de façon à éviter le sujet brûlant qui pourrait envenimer davantage notre relation.

B) identifie le sujet à controverse entre nous et lui suggère d'en discuter, pour en arriver à préciser ce qui nous sépare et ce qui nous réconcilie.

12

Si, lors d'une discussion personnelle avec un collègue où il est question de ses problèmes et de son comportement, celui-ci me suggère soudainement de parler un peu de moi, de mes problèmes et de mon comportement, comme nous parlons des siens, je

A) cherche à éviter cette conversation, en prétextant par exemple qu'avec d'autres personnes encore plus proches de moi, nous nous entretenons efficacement de ces choses.

B) accepte volontiers d'entendre ses commentaires à mon sujet et l'encourage à m'en faire part.

#13

Si une de mes collègues me parle de ses sentiments hostiles envers un autre collègue qu'elle perçoit comme étant peu correct envers les autres (commentaire avec lequel je suis tout à fait d'accord), je

A) l'écoute et lui exprime mes propres sentiments, de façon à ce qu'elle sache quelle est ma position.

B) l'écoute mais lui cache mes propres sentiments et opinions négatives, de peur qu'elle n'aille en secret répéter à l'autre ce que je lui dirais.

14

Si je crois qu'une rumeur désobligeante circule à mon sujet et que je soupçonne un de mes collègues de l'avoir entendue sans la contredire, je

A) évite de lui en parler et lui laisse l'initiative de porter ce sujet à mon attention.

B) prends le risque d'en parler ouvertement en lui demandant ce qu'il sait de toute cette histoire.

#15

Si j'ai remarqué chez une collègue, lors de rencontres sociales, nombre de petites choses qui sont de nature à nuire à ses relations d'amitié, je

A) prends le risque d'être perçu comme quelqu'un qui se mêle des affaires des autres, lui dis ce que j'ai observé et lui fait part de mes propres réactions à son comportement.

B) garde mes impressions pour moi, de façon à ne pas intervenir dans les choses qui ne me regardent pas.

16

Si deux de mes collègues et moi sommes en train de parler et que l'un d'eux aborde un problème personnel qui me concerne, mais à propos duquel je n'étais pas au courant, je

A) les presse de questions pour en connaître davantage et savoir leur propre réaction à ce sujet.

B) laisse aller la conversation naturellement, qu'elle approfondisse le sujet ou bifurque sur un autre.

17

Si une collègue semble préoccupée, se fâche pour des choses qui me paraissent sans importance et devient irritable envers moi et les autres sans raison apparente, je

A) la traite avec des gants blancs pour quelque temps, pensant qu'elle a temporairement des problèmes personnels qui *ne* me concernent pas.

B) essaie de lui parler de sa façon d'agir, lui mentionnant comment elle affecte les autres autour d'elle.

#18

Si certains gestes, comportements ou habitudes d'un de mes collègues me deviennent insupportables au point qu'il m'est difficile d'avoir plaisir à le rencontrer, je

A) ne lui dis rien ouvertement, mais lui laisse savoir mes sentiments en l'ignorant totalement lorsqu'il se comporte de la façon qui m'est désagréable.

B) me permets de lui exprimer ouvertement mes sentiments, de façon à clarifier l'équivoque et à poursuivre une relation agréable avec lui.

19

Lorsque je discute de comportement social avec une collègue extrêmement sensible, je

A) évite de mentionner ses lacunes pour ne pas la blesser.

B) mets le focus sur ses lacunes pour l'aider à améliorer ses relations interpersonnelles.

20

Si je sais que l'on doit m'attribuer bientôt un poste important et que je remarque depuis ce temps que l'attitude de mes collègues devient assez négative envers moi, je

A) discute de ce constat avec mes collègues, de façon à savoir si mon comportement s'est altéré suite à cette nouvelle et de quelle façon l'améliorer au besoin.

B) essaie de découvrir par moi-même les motifs de ce changement d'attitude chez mes collègues, de façon à m'améliorer au besoin.

Compilation

Dans ce questionnaire, il y a dix réponses qui témoignent de la réceptivité **au** feed-back et dix réponses qui illustrent l'ouverture **de soi**, donc la volonté de donner du feed-back.

Première étape:

Transcrivez le pointage de certaines de vos réponses au questionnaire dans le tableau ci-dessous, en respectant bien chaque numéro de situation et chaque lettre de réponse qui y sont déjà inscrits.

RÉCEPTIVITÉ ET OUVERTURE

Réceptivité au feed-back	Ouverture de soi
2B	1A
3A	4B
5A	6B
7A	9B
8A	11B
10B	13A
12B	15A
14 B	17B
16A	18B
20	19B
TOTAL:	TOTAL:

Deuxième étape:

Additionnez maintenant les points de chaque colonne du tableau ci-dessus.
Reportez ci-dessous le total de chacune des

colonnes Réceptivité au feed-back:

Réceptivité au feed back	
	
	5 10 15 20 25 30 35 40 45 50
Ouverture De soi	5
	10
	15
	20
	25
	30
	35
	40
	45
	50

Additionnez ensuite ces deux totaux pour connaître votre score personnel de **Capacité à prendre des risques:**

Troisième étape:

Enfin repérez, sur le haut et le côté gauche de la figure 10, les chiffres correspondant aux totaux des 2 colonnes du tableau précédent. À partir de ce chiffre, tracez une ligne verticale représentant la réceptivité **au** feed-back et une ligne (horizontale pour **l'ouverture de soi**; ces deux lignes se croiseront et traverseront toute la hauteur et toute la largeur du carré.

Le résultat illustre votre perception de la fenêtre de Johari de vos relations interpersonnelles au travail (ou dans un autre groupe de référence que vous avez préféré étudier). Il ne vous reste qu'à inscrire dans chacun des quatre carreaux de cette fenêtre de Johari le nom des 4 aires, comme à la figure 6. Si la dimension comparative de chaque aire ne vous satisfait pas, vous en connaissez le remède.

PROCESSUS ET RÉACTIONS AU CHANGEMENT

Le changement est le **passage d'un état d'équilibre à un nouvel état** d'équilibre. Par exemple, une restructuration d'entreprise, la mise en opération d'une nouvelle technologie, la mise en application de nouvelles politiques ou procédures, une promotion ou une perte d'emploi, l'arrivée d'un enfant chez un couple, la perte d'un être cher, etc. Bref, tout changement s'effectue à travers un processus comportant trois phases : la dé cristallisation (deuil), la transition (adaptation) et la recristallisation (nouvel équilibre).

De cristallisation

L'individu (ou le groupe) commence à remettre en question, volontairement ou non, sa façon de fonctionner. L'arrivée d'informations sur un projet de changement, de l'insatisfaction par rapport à un besoin, l'évolution du milieu, les pressions d'autres personnes, une décision provenant de l'extérieur, un événement naturel majeur tel que la naissance ou la mort d'un être cher, sont autant de facteurs qui peuvent marquer le début de la période de dé cristallisation chez une personne. Le phénomène se produit au moment où la personne prend **conscience que le statut quo n'est plus possible**.

Vous êtes alors en période de **«deuil»**. Cet état est parfois très inconfortable, non seulement à cause de l'élément déclencheur (qui peut, dans certains cas, être heureux et souhaité), mais à cause de l'équilibre rompu et de la part d'inconnu que comporte toujours un changement. Ce déséquilibre et cet inconnu provoquent généralement de l'insécurité. La résistance au changement est donc un phénomène **normal** et tout à fait sain, vu le déséquilibre en présence.

Selon Edgar H. Schein, dans certains cas, la décristallisation requiert la présence des conditions suivantes

Un changement physique radical (exemple : l'informatisation d'une entreprise).

Une destruction du réseau social de support (exemple : un transfert de poste).

La prise de conscience d'une attitude inadéquate (exemple : sa propre réaction à tel changement).

Une récompense systématique pour les indices de changement et une punition systématique pour les signes de résistance (exemples : une promotion et une rétrogradation).

Transition

Cette phase démarre au moment où la personne décide de prendre des moyens pour mettre en place une nouvelle façon de fonctionner. Par exemple, elle recherche des informations plus précises sur le changement à venir, entreprend des lectures pertinentes, pose des gestes en vue de devenir mieux outillée, plus adaptée, etc. Éprouvant désormais la nécessité de changer, elle est à la recherche de nouveaux modèles de comportements.

Fait à signaler, **une phase ne peut être franchie avec succès que si la phase précédente** a été acceptée et assumée. Par exemple, la transition **ne peut se faire que si le 4<deuil>** a été préalablement reconnu par la personne.

Recristallisation

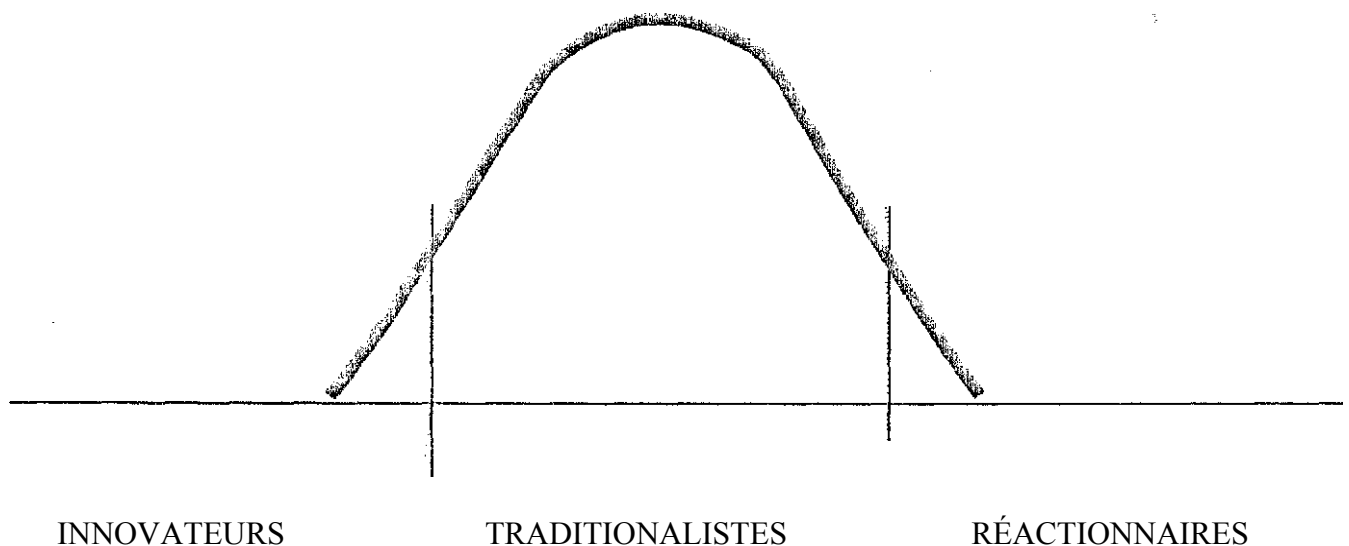
Suite à l'étape précédente, la personne a retrouvé ici un **nouvel état d'équilibre**. Elle est en situation de stabilité avec sa nouvelle façon de fonctionner. Le changement ne sera toutefois durable que dans la mesure où il sera intégré, assimilé par la personne et établi dans ses relations avec l'environnement. Le soutien de l'environnement peut donc avoir un impact majeur lors de cette phase du processus de changement.

Courbe normale des réactions **au changement**

Comme vous le constatez à travers votre propre expérience, les personnes ne réagissent pas toutes de la même façon au changement. Le degré et surtout le rythme d'engagement actif à l'implantation d'un changement varient selon les individus. Les réactions des gens face au changement, par

exemple les membres d'une équipe dans une entreprise, prennent l'allure d'une courbe normale (voir figure 11).

FIGURE 11
LA COURBE DES RÉACTIONS
AU CHANGEMENT



Les innovateurs

Environ 5 à 10% des membres d'un groupe réagissent spontanément de façon positive au **changement**. Dès qu'ils ont compris les objectifs et les modalités du changement, et pour peu qu'ils y voient une occasion d'apprentissage et de développement personnel, ils donnent leur adhésion; **ils préfèrent de beaucoup l'insécurité** reliée à **l'inconnu** à **la monotonie** reliée à **la routine**. La grande majorité des membres du groupe perçoivent d'ailleurs cette catégorie de gens un peu comme des «aventuriers». Avec cette partie du groupe, une information claire et continue ainsi qu'une participation de leur part à l'implantation du changement, par exemple à titre d'informateur auprès des autres, permet de soutenir leur adhésion.

LES TRADITIONALISTES

Ceux-ci représentent la grande majorité (entre 80 et 90%) des membres d'un groupe. Ces personnes, parfois appelées «la majorité silencieuse», **préfèrent la stabilité et le connu** de

changements antérieurs. Elles font en tout cas preuve de scepticisme devant l'éventualité d'un changement et elles résistent plus ou moins longtemps et plus ou moins fortement.

Avec cette partie du groupe, il faut :

- Soigner l'information (pour dissiper les craintes);
- Favoriser la participation (exemples : rythme et modalités d'implantation du changement);
- Susciter l'expression des résistances (pour mieux cibler l'information, possiblement améliorer le projet, et saper le rôle et l'influence des réactionnaires auprès des traditionalistes...); laisser jouer le temps;
- «Récompenser» les signes d'adaptation (renforcement positif) et parfois «punir» les indices de résistance.

LES RÉACTIONNAIRES

Une petite **partie des membres d'un groupe (entre 5 et 10%)**, ont tendance à manifester beaucoup d'insécurité et parfois du cynisme face au changement; ceux-ci sont portés à **critiquer et à rejeter tout changement quel qu'il soit**. Ce n'est pas tant la forme ou l'intensité de leur résistance qui les distingue des traditionalistes (ceux-ci peuvent par moment y aller avec énergie) comme l'absolutisme de leur attitude : ils sont toujours contre tout et tout le temps. Il importe de ne pas confondre les réactionnaires avec les traditionalistes.

Centrer l'intervention auprès des réactionnaires au départ a pour effet de les stimuler, de les figer dans ce rôle, d'augmenter leur audience (certaines de leurs émotions sont partagées par les traditionalistes) et de mettre en péril l'implantation du changement. Il vaut donc mieux d'abord les ignorer, et une fois que les traditionalistes auront majoritairement accepté d'implanter le changement (phase de transition), encourager, parfois de façon directive, les réactionnaires à suivre.

Le changement implique donc, par définition, un déséquilibre. Les résistances sont en quelque sorte des efforts pour tenter de restaurer l'état d'équilibre, ce qui est compréhensible.

SEQUENCE 8 : IDENTIFIER LE ROLE DE LA MOTIVATION DANS LA COMMUNICATION

LA MOTIVATION

Vous avez probablement déjà entendu des personnes s'exprimer de cette façon : «Si il était plus motivé, il réussirait beaucoup mieux dans son travail» ou encore «Si les tâches étaient plus mobilisatrices, je serais beaucoup plus motivé.» Notre propos n'est pas de faire ici le procès de l'organisation du travail ni des employés, mais la question soulevée est la notion de motivation. Ce phénomène est au cœur de l'action humaine et interfère souvent dans la communication entre les gens. Connaître certains aspects de la motivation est donc un atout dans l'art de la communication.

Ce qu'est la motivation

La motivation est un **déclencheur psychologique** propre à chaque personne, compte tenu de son cadre de référence, qui prédispose celle-ci à dépenser et à investir de l'énergie, de l'élan, de l'enthousiasme, de l'effort (facteurs «E») dans une situation donnée. Parmi les **caractéristiques comportementales** d'une personne motivée, on remarque d'abord sa capacité à **tenir bon malgré les difficultés**. Quelqu'un de non motivé utilisera au contraire la première difficulté comme prétexte et occasion d'abandonner, alors que la personne motivée redoublera d'effort face au nouveau défi que représente la même difficulté de parcours.

De plus, une personne motivée acceptera de renoncer à des gains à court terme au profit de **gains à moyen ou long terme** qu'elle privilégie. Par exemple, elle pourra accepter un emploi moins stimulant dans une entreprise pour une période donnée, dans le but d'accroître ses chances d'obtenir ultérieurement un poste qu'elle convoite dans la même entreprise. Enfin, la motivation d'une personne est visible pour un observateur extérieur par l'intérêt exprimé par cette personne dans ses propos quant à l'objet de sa motivation. Elle devient en effet porteuse, et parfois vendeuse, de cet objet de motivation; elle en prendra par exemple facilement la défense face aux critiques.

Il y a trois principes à retenir au sujet de la motivation

1. La motivation ne s'impose pas (car ce n'est pas un acte volontaire).
2. La motivation ne se négocie pas (pour la même raison).
3. La motivation se gère

En effet, les ingrédients de la motivation pourraient être résumés dans la formule suivante :

$$M = BOA$$

La motivation est fonction de

la clarté du **But** à atteindre;

la perception que cet **Objet** (but) est désirable pour moi;

la perception que je suis capable, par mon **Action**, d'atteindre ce but.

Pour **mobiliser** quelqu'un, il s'agit donc d'intervenir sur les trois éléments précédents, au moyen de diverses modalités d'action que nous n'approfondirons pas ici. Vous pouvez toutefois facilement identifier certains de ces moyens (B) si la question vous intéresse (O) et que vous vous faites confiance (A). Bref, si vous êtes motivé par cet aspect de la question.

*Les besoins **humains** et la motivation*

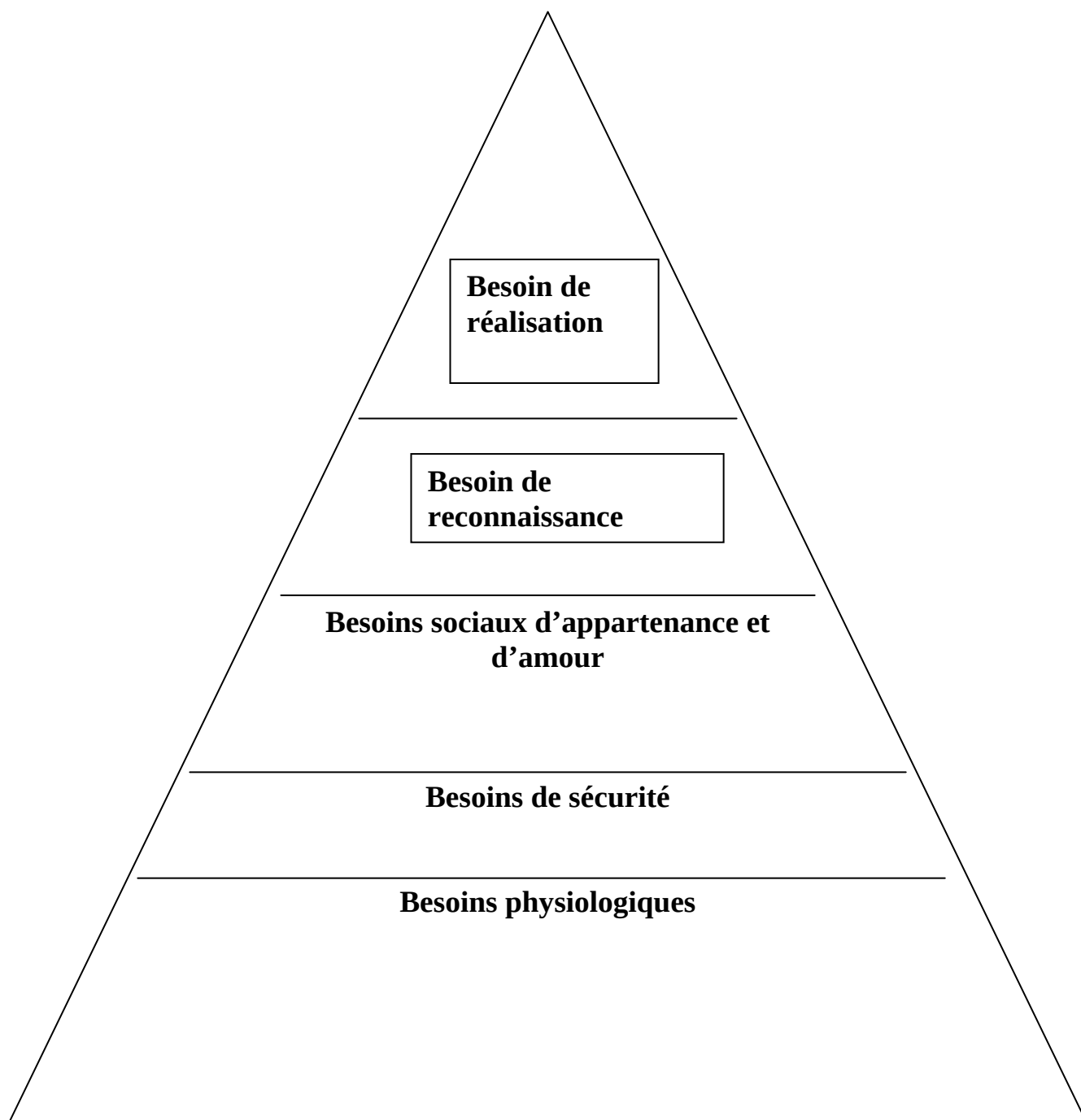
«Ventre creux n'a pas d'oreilles.»

«On ne vit pas sans amour.»

«La reconnaissance nourrit la motivation.»

Voilà autant de proverbes qui font référence aux besoins humains. On pourrait facilement en allonger la liste. Abraham Maslow, connu pour ses écrits dans le domaine des sciences humaines appliquées aux entreprises, s'est surtout illustré par sa contribution à la compréhension de la hiérarchie des besoins humains.

En plus d'identifier l'ensemble des besoins essentiels des humains, il a cerné la nature de la relation entre ces divers besoins. La forme pyramidale de la représentation des besoins mise au point par Maslow précise justement cette relation. Pour faciliter votre compréhension, jetez un coup d'œil à la figure 1.12. Vous y trouverez les cinq catégories de besoins présents chez les humains.



1. Les besoins physiologiques regroupent les besoins tout à fait primaires tels que : respirer, manger, boire, dormir, avoir des relations sexuelles, se loger et se vêtir (protection et chaleur). Vous comprenez que si vous avez des difficultés réelles à respirer (par exemple à cause d'un incendie) ou à trouver votre nourriture (par exemple parce que vous êtes perdu dans un désert), les besoins de strates plus élevées dans la pyramide vous laissent plutôt froid. Vos énergies vont d'abord être utilisées pour combler ce besoin de base.
2. Les besoins de sécurité réfèrent à des éléments tels que : se sentir à l'abri des menaces de toutes sortes, vivre sans danger dans un environnement sûr, à peu près ordonné et prévisible, avoir des valeurs et des principes moraux qui permettent de donner un sens aux événements.
3. Les besoins sociaux d'appartenance et d'amour englobent de pouvoir donner et recevoir de l'affection, avoir des relations intimes avec un conjoint et des amis, faire partie intégrante de groupes cohésifs (au travail ou ailleurs), ne pas se sentir seul et rejeté.
4. Les besoins de reconnaissance ou d'estime sont de deux types.
Estime de soi-même : s'aimer soi-même, être fier de ce que l'on est et de ce que l'on fait, se sentir compétent, capable de réussir ce que l'on entreprend.
Estime de soi par les autres : être respecté et admiré par les autres, avoir un certain statut social et un certain prestige, être apprécié et reconnu pour ce que l'on est.
5. Les besoins de réalisation comprennent divers aspects comme pouvoir utiliser et développer toutes nos aptitudes et nos talents, pouvoir devenir tout ce que l'on est capable de devenir, pouvoir atteindre notre plein épanouissement physique, intellectuel, socio-affectif, artistique et spirituel.

Il existe donc cinq catégories principales de besoins chez tous les humains, peu importe leur milieu et leur culture. La façon de répondre à ces besoins peut varier d'un lieu et d'une époque à l'autre mais pas les besoins eux-mêmes. Il importe de retenir que la forme pyramidale utilisée pour illustrer la hiérarchie des besoins entre eux n'est pas une simple question de hasard ou d'esthétique. Cette forme particulière signifie que les besoins d'une strate située plus en hauteur dans la pyramide ne peuvent être satisfaits avant que ceux de la strate située en dessous ne soient comblés.

Ce phénomène s'explique en bonne partie du fait que l'être humain n'est pas sensible aux besoins d'une strate supérieure tant qu'il n'a pas trouvé réponse aux besoins situés plus près de la base de la pyramide. Même lorsqu'une ouverture s'offre pour répondre à un besoin de niveau plus élevé, une personne risque de ne pas y être très réceptive, préoccupée qu'elle est à combler un besoin de niveau moins élevé mais plus primaire. Ce principe vous a d'ailleurs été confirmé, puisqu'il a présidé à vos choix lors de l'exercice intitulé l'Éden.

En effet, vous avez d'abord mobilisé vos énergies pour vous assurer de pouvoir -combler les besoins physiologiques tels que se nourrir et se protéger des intempéries, avant de choisir des objets propres à répondre à vos besoins sociaux et autres. La proportion d'objets servant à assurer, exclusivement ou non, une réponse aux besoins de base est habituellement majoritaire parmi les dix objets retenus. Il en va de même dans la vie courante, même si ce processus n'est pas toujours conscient, surtout quand la réponse aux besoins de base semble tout à fait, assurée. Un vieux proverbe rappelle cependant que «ventre creux n'a pas d'oreilles».

Ce principe vous permet de **comprendre**, ce qui est différent d'approuver, certains choix que font des gens qui se retrouvent dans des situations particulières. Par exemple, dans une situation où le choix existe, la sécurité d'emploi est jugée par plusieurs personnes comme plus importante qu'une occupation où la créativité et la pleine réalisation de son potentiel sont davantage favorisées, mais dont la permanence est incertaine.

La motivation réfère donc au «désirable» et elle est en lien étroit avec les besoins humains. La participation demeure un des moyens les plus efficaces pour susciter la motivation. Ce principe est à la base de la gestion participative, si chère aux entreprises vouées à la qualité totale. Comprendre ce principe est aussi un atout en communication, en relations humaines et bien sûr en pédagogie.

La réussite et la motivation

Exercice La réussite

1. Identifiez quelqu'un que vous admirez parmi les catégories proposées et donnez-en la ou les raisons.

A) Vos parents ou amis _____
Parce que _____

B) Les artistes _____
Parce que _____

C) Les personnages politiques _____
Parce que _____

D) Les gens d'affaires _____
Parce que _____

E) _____ Vos supérieurs hiérarchiques _____

Il existe de très fortes chances que les raisons qui vous incitent à admirer des personnes correspondent à ce que vous valorisez comme qualités humaines. Il s'agit de ce que les psychologues *appellent* «le moi idéal». En effet, chacun cherche continuellement à améliorer l'image qu'il se fait de lui-même et sa propre estime de **soi**. **Cette démarche vers le moi idéal serait le ressort le plus puissant de la motivation.**

Ainsi, toute activité qui, à vos yeux, risque de vous rapprocher de ce moi idéal suscitera probablement chez vous une forte motivation. Inversement, un projet qui vous éloignerait de ce moi idéal ne provoquera pas chez vous beaucoup d'enthousiasme. De plus, une réussite dans ce que l'on tente de réaliser entretient la motivation alors que les échecs répétés dans un domaine réduisent la motivation à cet égard. **L'estime de soi est en effet conditionnée par l'échec et la réussite.**

Le désir de s'améliorer, de s'actualiser, de se développer est un signe, une indication à l'effet que la plupart des humains essaient d'atteindre un stade supérieur à celui où ils se trouvent. Ce stade supérieur est constitué de «je voudrais savoir...», «je voudrais être capable de...», «je voudrais être...», etc. Voilà autant de buts et d'objectifs à atteindre qui défroissent le moi idéal de chacun. Quand vous progressez dans cette démarche, différentes conséquences deviennent perceptibles :

- **Accroissement du sentiment de compétences personnel;**
- **Accroissement de la confiance en ses habiletés;**
- **Capacité accrue à prendre des risques;**
- **Diminution du besoin d'autoprotection.**

BIBLIOGRAPHIE

ADLER, Ronald B. et TOWNE, Neil. *Communication et interactions*, adaptation de Shewchuck, Jacques, Montréal, Éditions Études Vivantes, 1991.

ALBERTINI, Jean-Marie. *Les théories de la communication*, Science et Avenir, n° 44, 1983.

AUBRY, Jean-Marie, *Dynamique des groupes*, Montréal, Éditions de l'Homme, 1994.

AUGER, Lucien. *Communication et épanouissement personnel*, Montréal, Les Éditions de l'Homme, 1972. BLANDER, R. et GRANDER, J. *Les secrets de la communication*, Montréal, Éditions du jour, 1984.

BOIS VERT, Jean-Marie et BEAUD. i"Y, Madeleine. *S'affirmer et communiquer*, Montréal, Les Éditions de l'Homme et CIM, 1979.

BOUVARD, Claude et BUISSON, Monique. *Gérer et animer un groupe*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1988.

CAYROL, A. et ST-PAUL, R. *Derrière la magie*, Paris, InterÉditions, 1984.

CHARLES, R. et WILLIAMS, C. *La communication orale*, Paris, Éditions Nathan, 1988.

COSSETTE, Claude. *La créativité, une nouvelle façon d'entreprendre*, Montréal, Publications Transcontinental inc., Collection Les Affaires, 1990.

CUDICIO, Catherine. *La programmation neurologique, outil de communication*, Paris, Les Éditions d'Orgarnisation, 1992.

DE BONO, Edward. *Lateral Thira ing:: a textbook of creativity*, Harmondsworth, Middlesex, England, Penguin Books Ltd, 1977.

DE BONO, Edward. *Conflits: vers la médiation constructive*, Paris, InterÉditions, 1988.