



Interactions professionnelles ET Communication

Guide d'apprentissage

sofad

INTERACTIONS PROFESSIONNELLES ET COMMUNICATION

AIDE-MÉMOIRE

TUTEUR

NOM : _____

NUMÉRO DE TÉLÉPHONE : _____

COURRIER ÉLECTRONIQUE : _____

ADRESSE : _____

DISPONIBILITÉ : _____

DEVOIRS



DATE D'ENVOI

NOTE OBTENUE

REMARQUE

1

2

COMMUNICATIONS AVEC LE TUTEUR

DATE

OBJET DE LA COMMUNICATION

COMMENTAIRES

ADMINISTRATION, COMMERCE ET INFORMATIQUE

COMMUNICATION / 460-112

Secrétariat

INTERACTIONS PROFESSIONNELLES / 461-102

Comptabilité

GUIDE D'APPRENTISSAGE

The logo for 'sofad' is a black square with the word 'sofad' written in white lowercase letters.

Ce guide d'apprentissage a été conçu à partir du document *Communication* du programme Secrétariat réalisé par la Société de formation à distance des commissions scolaires du Québec (SOFAD).

Rédactrice des exercices : Johanne Legault

Rédactrice du chapitre 4 : Marie-Andrée Sabourin

Révisseuse pédagogique : Diane Marcil

Révisseuse linguistique : Lise Dolbec

Expérimentation : Cynthia Houde et Isabelle Ménard

Page couverture : BeauGraf

Édition électronique : Editech

Coordonnatrice du projet : Diane Marcil

Chargée de projets : Helen Elsworth

Première parution : juillet 2003

La Direction de la SOFAD remercie les organismes et les entreprises qui l'ont gracieusement autorisée à utiliser, à des fins pédagogiques, les illustrations et les textes tirés de leur documentation et tout particulièrement le CEMEQ (Centre d'élaboration des moyens d'enseignement du Québec) et Hydro-Québec.

La forme masculine utilisée dans le présent document désigne aussi bien les femmes que les hommes et a pour but d'alléger le texte.

© Société de formation à distance des commissions scolaires du Québec

Tous droits de traduction et d'adaptation, en totalité ou en partie, réservés pour tous pays. Toute reproduction par procédé mécanique ou électronique, y compris la microreproduction, est interdite sans l'autorisation écrite d'un représentant dûment autorisé de la Société de formation à distance des commissions scolaires du Québec.

Dépôt légal – 2003
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives du Canada
ISBN 978-2-89493-210-0

Réimpression : février 2012

TABLE DES MATIÈRES

Avant toutes choses... bienvenue!	ix
Votre formation	x
Objectifs opérationnels du module	xi
Durée du module	xii
Exploration du matériel pédagogique	xii
Échéancier de travail	xiii
Démarche d'apprentissage et pictogrammes	xiv
CHAPITRE 1 RECONNAÎTRE LE PROCESSUS DE COMMUNICATION	
1.1 DÉFINITION	1.2
1.2 PRINCIPES DE BASE	1.3
Limites	1.4
Communication professionnelle ou personnelle	1.5
Exercice 1.1 Déterminer quelques principes de la communication	1.6
1.3 STYLE DE COMMUNICATION	1.6
Exercice 1.2 Déterminer votre style de communication	1.8
Exercice 1.3 Améliorer votre style de communication	1.12
1.4 OBJECTIFS DE LA COMMUNICATION	1.12
1.5 PROCESSUS DE COMMUNICATION	1.13
Exemple du processus	1.16
Exercice 1.4 Identifier les étapes du processus de communication	1.18
Exercice 1.5 Échanger sur votre communication	1.20
1.6 CADRE DE RÉFÉRENCE PERSONNELLE	1.21
Point de vue	1.22
Perception	1.23
Exercice 1.6 Visualiser ce qu'est la perception	1.24
Image de soi	1.25
Image de soi et travail	1.25
Valeurs	1.26
Exercice 1.7 Identifier vos valeurs	1.27
Exercice 1.8 Appliquer votre cadre de référence	1.28
1.7 LE MESSAGE EN « JE »	1.30
Le « tu » agresse	1.31
Le « je » avantage	1.31
Exercice 1.9 Dialoguer en « tu » et en « je »	1.32
1.8 LA PLACE DES ÉMOTIONS	1.33
Élément important de l'expérience humaine	1.33
Gamme de « couleurs »	1.33
Exercice 1.10 Prendre conscience de soi	1.35
1.9 COMPOSER AVEC LES SENTIMENTS	1.36
La colère	1.36
La tristesse	1.37
Exercice 1.11 Réfléchir	1.38
1.10 RÉPRESSION DES SENTIMENTS	1.39
Exercice 1.12 Savoir s'écouter	1.40
Exercice 1.13 Connaissez-vous les termes du processus de communication?	1.41
Exercice 1.14 Compléter le texte du processus de communication	1.42
CHAPITRE 2 COMMUNIQUER AVEC LA CLIENTÈLE INTERNE ET EXTERNE	
2.1 OBSTACLES À LA COMMUNICATION	2.3
Exercice 2.1 Reconnaître les obstacles à une communication	2.4
Problèmes de communication	2.6
Relations professionnelles	2.8

	Exercice 2.2 Distinguer une communication professionnelle d'une communication personnelle	2.8
	Implications	2.9
	Exercice 2.3 Identifier les obstacles à une communication	2.10
2.2	RÉSEAUX ET CANAUX DE COMMUNICATION	2.11
	Réseaux	2.12
	Canaux	2.13
	Exercice 2.4 Reconnaître les différents réseaux	2.13
2.3	RÉCEPTIVITÉ	2.15
	Fenêtre de Johari	2.15
	Le feed-back	2.17
	L'ouverture	2.18
	L'effet cumulatif	2.19
	Exercice 2.5 Êtes-vous réceptif à la rétroaction?	2.19
2.4	CLIENT INTERNE ET EXTERNE	2.26
	Qu'est qu'un client?	2.26
	Qui sont les clients?	2.26
	Quelles sont les attentes des clients?	2.26
	La motivation	2.27
	Exercice 2.6 Êtes-vous motivé?	2.28
	Besoins humains	2.31
	Réussite	2.33
	Exercice 2.7 Voulez-vous réussir?	2.34
2.5	COMMUNICATION AFFIRMATIVE	2.35
	Respecter les autres	2.35
	Attitudes avec le patron	2.36
	Attitudes avec des collègues de travail	2.37
	Exercice 2.8 Communiquer de façon affirmative	2.38
2.6	PRÉCISION ET CLARTÉ	2.39
	Exercice 2.9 Suis-je clair?	2.40
2.7	QUALITÉS D'UN BON ÉMETTEUR	2.41
	Étapes pour faire comprendre un message	2.42
	Exercice 2.10 Est-ce que vous m'avez compris?	2.42
2.8	TON DE LA VOIX	2.44
	Exercice 2.11 Est-ce que mon ton de voix est convenable?	2.45
2.9	QUESTIONS	2.45
	Types de questions	2.46
	Questions ouvertes	2.46
	Questions fermées	2.46
	Questions tendancieuses	2.46
	Questions doubles	2.46
	Reformulation interrogative	2.47
	Exercice 2.12 Déterminer les types de questions	2.47
2.10	ÉCOUTE ACTIVE	2.48
	Quand écouter signifie entendre	2.49
	Comportements	2.49
	Exercice 2.13 Savez-vous écouter?	2.51
2.11	EMPATHIE	2.55
	Empathie et sympathie	2.55
	Exercice 2.14 Suis-je empathique ou non?	2.57
2.12	RÉTROACTION	2.58
	Aller et retour	2.58
	Règles d'application de la rétroaction	2.59
	Autres considérations	2.60
	Exercice 2.15 Qu'est-ce qui vous dérange?	2.61

2.13	REFORMULATION CONSTRUCTIVE	2.62
	Types de reflets	2.62
	Reflet simple ou répétition	2.62
	Reflet de sentiment	2.63
	Types de rétroaction	2.63
	Feed-back évaluatif	2.63
	Feed-back descriptif	2.64
	Feed-back personnel	2.64
	Feed-back idéal	2.65
	Exercice 2.16 Quand ça vous dérange	2.65
2.14	LANGAGE NON VERBAL	2.66
	Symbolisation	2.66
	Temps	2.67
	Espace	2.68
	Choses	2.69
	Langage du corps	2.70
	Notions préliminaires	2.70
	Code unique	2.71
	Figure	2.72
	Membres	2.73
	Apparence globale	2.73
	Exercice 2.17 Découvrir le non-verbal	2.73
	Exercice 2.18 Communiquer avec la clientèle	2.76
	Exercice 2.19 Gérer une plainte	2.77

CHAPITRE 3 COMMUNIQUER EN ÉQUIPE DE TRAVAIL

3.1	RÉUNIONS	3.3
	Types de réunions	3.4
	Rôles	3.4
	Types de rôles	3.5
	Rôles relatifs à la tâche	3.6
	Rôles sociaux	3.7
	Rôles dysfonctionnels	3.7
	Exercice 3.1 Déterminer les rôles	3.9
	Exercice 3.2 Déterminer les rôles sociaux	3.11
	Exercice 3.3 Déterminer les rôles dysfonctionnels	3.12
	Préparation de la réunion	3.12
	Exercice 3.4 Préparer une réunion	3.13
	Exercice 3.5 Choisir un nouveau directeur	3.14
3.2	ÉQUIPE DE TRAVAIL	3.21
	Types d'équipes de travail	3.21
	Équipe naturelle (ou locale, de processus)	3.23
	Équipe multi-unité	3.23
	Équipe de projet	3.23
	Limites du groupe	3.23
	Rôles du gestionnaire et de l'employé	3.25
	Exercice 3.6 Déterminer le niveau de progression	3.28
3.3	OUTILS POUR LE TRAVAIL EN ÉQUIPE	3.30
3.4	DÉMARCHE DE RÉOLUTION DE PROBLÈMES	3.30
	Identifier le problème	3.32
	Exercice 3.7 Identifier le problème	3.32
	Analyser la situation	3.33
	Exercice 3.8 Analyser la situation	3.34
	Identifier des pistes de solution	3.36
	Exercice 3.9 Identifier des pistes de solution	3.37
	Comment corriger le problème	3.37
	Exercice 3.10 Corriger le problème	3.38

	Planifier l'action	3.41
	Exercice 3.11 Planifier l'action	3.42
	Standardiser	3.43
	Exercice 3.12 Standardiser	3.44
	Mesurer les résultats de l'action	3.45
	Exercice 3.13 Mesurer les résultats	3.45
3.5	REMUE-MÉNINGES	3.46
3.6	GROUPE NOMINAL	3.47
	Exercice 3.14 Utiliser des outils de travail en équipe	3.48
3.7	CRÉATIVITÉ	3.49
	Obstacles	3.50
	Obstacles à la communication en équipe	3.51
	Exercice 3.15 Soyez créatif	3.52
3.8	VOTRE PROFIL D'INFLUENCE	3.53
	Exercice 3.16 Quel est votre profil d'influence?	3.54
	Modèle de styles d'influence	3.63
	Énergie : pousser	3.65
	Exercice 3.17 Pousser	3.66
	Énergie : tirer	3.67
	Exercice 3.18 Tirer	3.69
	Énergie : se retirer	3.69
	Exercice 3.19 Se retirer	3.70
3.9	LE CHANGEMENT	3.72
	Décristallisation	3.72
	Transition	3.73
	Recristallisation	3.73
	Exercice 3.20 Déterminer les attitudes et les comportements	3.74
	Réactions au changement	3.75
	Innovateurs	3.75
	Traditionalistes	3.75
	Réactionnaires	3.76
	Sources des résistances aux changements	3.76
	Exercice 3.21 Réagir aux changements	3.77
	Exercice 3.22 Résister aux changements	3.79
	Exercice 3.23 Communiquer en équipe de travail	3.83
	Exercice 3.24 Résoudre un problème	3.85

CHAPITRE 4 SYNTHÈSE

Bibliographie
 Webographie
 Fiche de rétroaction
 Échéancier de travail

AVANT TOUTES CHOSES... BIENVENUE!

Bienvenue au module *Interactions professionnelles* ou *Communication*, selon votre programme!

Nous avons voulu que le matériel d'apprentissage autonome que vous utiliserez soit aussi varié que pédagogique. Ainsi, ce guide contient des exercices théoriques et pratiques, de même que des mises en situation reflétant le plus possible des réalités du monde du travail. Tout au long de votre apprentissage, vous gravirez des échelons pour en arriver à connaître votre style de communication, à communiquer avec la clientèle interne et externe d'une entreprise, et de manière plus efficace en équipe. Nous avons conçu le matériel pédagogique en ayant à l'esprit le même objectif que vous : la réussite de votre cours!

Si vous étudiez à distance, veuillez remplir la fiche de rétroaction et la retourner à votre tuteur avec votre dernier devoir. Nous pourrions ainsi connaître votre degré de satisfaction du module et, par le fait même, l'améliorer. Les élèves en institution pourront la remettre à leur enseignant qui nous la fera parvenir.

Helen Elsworth, chargée de projets

VOTRE FORMATION

Ce cours fait partie du programme menant à l'obtention du diplôme d'études professionnelles en comptabilité ou en secrétariat et comporte 30 heures. Le programme en **comptabilité** se subdivise en 23 modules totalisant 1 350 heures de formation. Consultez le tableau suivant pour mieux connaître le nom des modules et le nombre d'heures prévu pour chacun.

SYNTHÈSE DU PROGRAMME D'ÉTUDES EN COMPTABILITÉ				
Code	N°	Titre du module	Durée	Unités
461-012	1	Métier et formation	30	2
461-024	2	Recherche d'information	60	4
461-034	3	Tableaux et graphiques	60	4
461-042	4	Calcul de pièces	30	2
461-054	5	Mise en page de correspondance	60	4
461-066	6	Mise à niveau en français	30	6
		Rédaction en français	60	
461-074	7	Traitement de pièces	60	4
461-083	8	Gestion de l'encaisse	45	3
461-093	9	Législation des affaires	45	3
461-102	10	Interactions professionnelles	30	2
461-115	11	Mise à niveau en anglais	75	5
		Communication en anglais		
461-122	12	Production de paies	30	2
461-134	13	Rédaction en anglais	60	4
461-144	14	Traitement de données	60	4
461-154	15	Tâches courantes	60	4
461-165	16	Efficiencie	75	5
461-175	17	Coût d'un bien et d'un service	75	5
461-185	18	Tâches de fin de période	75	5
461-195	19	Tâches de fin d'année	75	5
461-204	20	Déclaration de revenus	60	4
461-213	21	Système comptable	45	3
461-222	22	Cheminement professionnel	30	2
461-238	23	Intégration au travail	120	8

Le programme en **secrétariat** se subdivise en 23 modules, totalisant 1 485 heures de formation. Consultez le tableau à la page suivante pour connaître le nom des modules et le nombre d'heures prévu pour chacun.

SYNTHÈSE DU PROGRAMME D'ÉTUDES EN SECRÉTARIAT				
Code	N°	Titre du module	Durée	Unités
460-011	1	Métier et formation	15	1
460-025	2	Méthode de doigté	75	5
460-036	3	Révision de textes en français	90	6
460-044	4	Gestion de l'information	60	4
460-056	5	Traitement de texte de base	90	6
460-066	6	Rédaction en français	90	6
460-078	7	Tâches comptables courantes	120	8
460-082	8	Base de données	30	2
460-091	9	Approche qualité	15	1
460-104	10	Tâches comptables périodiques	60	4
460-112	11	Communication	30	2
460-122	12	Outils de télécommunication	30	2
460-135	13	Communication bilingue	75	5
460-146	14	Correspondance en français	90	6
460-154	15	Tableur	60	4
460-162	16	Gestion du temps	30	2
460-176	17	Correspondance en anglais	90	6
460-182	18	Lois du travail	30	2
460-194	19	Traduction en anglais	60	4
460-204	20	Traitement de texte avancé	60	4
460-214	21	Éditique	60	4
460-225	22	Production de documents	75	5
460-232	23	Réunions d'affaires	30	2
460-241	24	Mise à jour de dossiers	15	1
460-252	25	Recherche d'emploi	30	2
460-265	26	Intégration au travail	75	5

OBJECTIFS OPÉRATIONNELS DU MODULE

Vous devrez principalement acquérir la compétence permettant d'interagir dans des situations professionnelles variées, en tenant compte des précisions et en participant aux activités proposées, selon le plan de mise en situation, les conditions et les critères qui suivent :

OBJECTIFS DU MODULE
<ul style="list-style-type: none"> • Connaître les principes de la communication. • Comprendre l'importance de la qualité des relations professionnelles dans votre travail. • Appliquer des principes et des techniques de communication à un travail en équipe. • Devenir conscient de vos forces et de vos limites quant à votre façon d'établir des relations professionnelles.

DURÉE DU MODULE

Ce cours est d'une durée de 30 heures incluant l'apprentissage du guide et l'évaluation nécessaire à l'obtention des deux unités relatives à ce module. Le temps requis pour l'exécution des devoirs n'est pas comptabilisé dans cette durée. Celui-ci peut varier d'une personne à l'autre selon ses acquis et sa facilité d'apprentissage. Le tableau suivant vous propose une répartition du temps qui vous aidera à évaluer le rythme de votre progression.

Interactions professionnelles – Communication		30 heures
	Exploration du matériel pédagogique Lecture de l'introduction	1 heure
Chapitre 1	Reconnaître le processus de communication	6 heures
Chapitre 2	Communiquer avec la clientèle interne et externe	9 heures
Devoir 1		
Chapitre 3	Communiquer en équipe de travail	9 heures
Chapitre 4	Synthèse	2 heures
Devoir 2		
Évaluation sommative de participation		3 heures*

* Trois heures sont allouées aux élèves de la formation à distance tandis que, pour les élèves en classe, le temps nécessaire à l'évaluation de participation peut varier selon le groupe de participation.

Maintenant que vous en savez davantage sur ce module, prenez quelques minutes pour mieux connaître le matériel pédagogique qui l'accompagne.

EXPLORATION DU MATÉRIEL PÉDAGOGIQUE

Le matériel pédagogique comprend :

- le guide d'apprentissage;
- deux devoirs (pour les élèves de la formation à distance).

Lisez la section suivante afin de vous familiariser davantage avec le contenu de votre guide d'apprentissage.

Guide d'apprentissage

Ce guide d'apprentissage comprend quatre chapitres qui vous permettront d'acquérir les habiletés nécessaires pour atteindre les objectifs du module. Ces chapitres comportent des activités d'apprentissage diversifiées afin de rendre votre étude et votre pratique aussi agréables que profitables.

Les exercices pratiques incluent des mises en situation de travail. Vous vous assurez ainsi de développer une plus grande habileté que vous pourrez mettre en pratique sans crainte dans un milieu de travail.

Ce guide se termine par une **synthèse** que nous vous recommandons de faire le plus sérieusement possible afin de vous préparer à l'évaluation de participation.

Corrigé

Lorsqu'un exercice vous le demande, vous devrez vérifier votre travail à l'aide du corrigé. Cette méthode vous permettra de déceler aussitôt vos lacunes ou de relever les notions mal comprises. Si des points vous semblent obscurs après avoir fait des efforts honnêtes, n'hésitez pas à demander conseil à votre enseignant ou à votre tuteur qui se fera un plaisir de vous aider. Par contre, certains exercices, d'ordre plus personnel, ne sont pas accompagnés d'un corrigé.

ÉCHÉANCIER DE TRAVAIL

Consultez votre horaire de travail situé en annexe du guide, puis lisez la partie qui suit.

ÉTABLIR UN ÉCHÉANCIER DE TRAVAIL

- À l'aide de votre échancier de travail inclus dans votre matériel pédagogique, déterminez les dates où vous commencerez l'apprentissage de chacun des chapitres, puis inscrivez-les dans la colonne appropriée.
- Prenez l'habitude de respecter vos échéances. Si vous n'avez pas terminé un chapitre à temps, vous devrez y consacrer plus d'heures sans toutefois perturber votre horaire de travail.

Une assiduité de six heures par semaine répartie en deux séances de travail vous permettra d'acquérir les nouvelles notions et de faire tous les exercices beaucoup plus aisément. Il se peut que vous ayez à consacrer plus ou moins de temps à votre formation selon vos connaissances de base et votre facilité d'apprentissage.

Le chapitre 4 du guide d'apprentissage contient une synthèse que vous pourrez corriger et évaluer vous-même afin de vérifier si vous avez acquis les objectifs du module.

L'enseignant procédera à l'évaluation sommative de participation des élèves en classe tout au long du module. Pour les élèves de la formation à distance, l'évaluation sera faite selon les procédures établies par la commission scolaire.

La section suivante est réservée aux élèves de la formation à distance.

Devoirs pour les élèves de la formation à distance

Vous devez faire les deux devoirs afin d'obtenir une attestation confirmant votre formation. Adressez-vous à votre centre de formation à distance afin de connaître la procédure à suivre pour l'évaluation sommative de participation. Seule la note obtenue à l'évaluation de participation compte pour l'obtention des deux unités relatives à ce module.

Cette dernière section vous permettra d'entreprendre convenablement l'apprentissage du chapitre 1. Lisez-la attentivement.

DÉMARCHE D'APPRENTISSAGE ET PICTOGRAMMES

Ce guide a été conçu pour vous permettre d'adopter une démarche d'apprentissage autonome. Nous vous recommandons de faire tous les exercices théoriques et pratiques de même que la synthèse du chapitre 4.

Familiarisez-vous maintenant avec les pictogrammes du guide.



Lorsque vous rencontrerez ce pictogramme, vous devrez faire un arrêt obligatoire pour lire attentivement l'information qui l'accompagne.



Un exercice théorique sera précédé de ce pictogramme.



Ce pictogramme signifie que l'exercice doit se faire en équipe.



Ce pictogramme vous indique de consulter le corrigé.



Les élèves de la formation à distance sont invités à faire un devoir.



Les pictos Web contiennent des adresses de sites Internet et des informations qui peuvent être enrichissantes pour votre apprentissage. Cependant, toutes ces adresses vous sont proposées pour des consultations facultatives.

Maintenant que vous en savez davantage sur le contenu du module et son matériel pédagogique, vous avez en main tout ce qu'il faut pour commencer votre lecture au chapitre 1.

CHAPITRE

1 RECONNAÎTRE LE PROCESSUS DE COMMUNICATION

OBJECTIF

À la fin de ce chapitre, vous serez en mesure de :

- distinguer les principes de base de la communication;
- déterminer les styles de communication;
- fixer les objectifs de la communication;
- résumer les étapes du processus de communication;
- définir votre cadre de référence personnelle;
- reconnaître le message en « je »;
- gérer vos émotions.

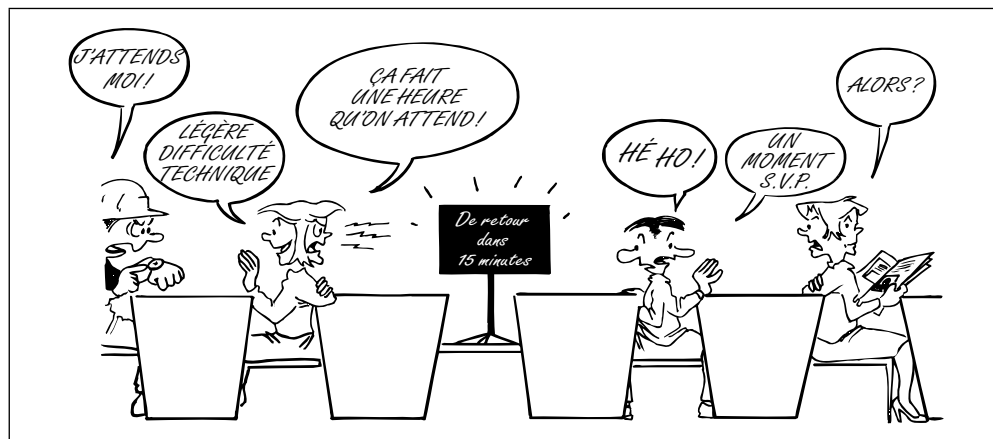


Figure 1.1 Communication au travail



<http://www.cvm.qc.ca/gconti/905>

Le site **Communication et interrelations** vous renseignera sur plusieurs notions que vous apprendrez dans ce module.

La communication est à la base de toute vie en société. Elle est une caractéristique de l'être humain mais n'est pas unique à celui-ci.

La communication n'est pas toujours volontaire ni consciente. Si, lors d'une conversation, votre collègue de travail vous bâille au nez depuis dix minutes, vous n'avez pas besoin d'un dessin pour comprendre que, pour une raison ou pour une autre, il n'est pas très captivé par vos propos. Même certaines absences peuvent être très lourdes de sens; par exemple, si un ami se met à être systématiquement en retard d'une heure à vos rendez-vous, vous commencerez avec raison à douter de son intérêt réel à votre égard. Qu'il s'agisse du nourrisson ou de l'adulte, de l'habitant d'une région isolée ou du pilote d'une navette spatiale, tout être vivant passe donc une bonne partie de son temps à communiquer.

Autant dans votre vie privée qu'à l'école ou au travail, vous avez eu et vous aurez à échanger des messages votre vie durant, que ce soit sur le plan individuel ou en groupe. La communication est un des principaux outils de l'Homme pour modifier et améliorer la réalité. En effet, c'est toujours à travers une forme de communication que les connaissances humaines acquises au cours des siècles se sont transmises, que les rôles à jouer dans la réalisation d'un projet sont distribués ou que les artistes parviennent à refléter la vie.

De plus, la performance de tout projet et de toute organisation passe par une circulation, une diffusion et un partage pertinent de l'information au sein de l'équipe ou de l'entreprise. Une bonne communication est un outil essentiel d'efficacité.

N'oubliez pas qu'à talents égaux, c'est la communication qui distingue les gagnants des autres, d'où l'importance de la connaissance de soi en communication, des principes de base, du processus de communication, de ses limites.

Les comportements s'acquièrent toute notre vie; il y a des comportements universels instinctifs, ceux appris et les comportements culturels codés (gestes qui affirment notre identification à une culture, à une religion, à un mode de vie).

Dans ce chapitre, vous allez découvrir les techniques de base des relations interpersonnelles et vous les mettrez en pratique à l'aide de différents exercices.

1.1 DÉFINITION

Le verbe communiquer ne signifie pas seulement transmettre. Son origine latine nous apprend qu'il signifie « être en relation avec ». Nous l'utilisons aussi dans le sens de mettre en commun, échanger, partager, consulter, conférer, participer. Communiquer, c'est donc **être reçu** et **recevoir**. Or, nous sommes « reçus » avec le cadre de référence de l'autre et nous comprenons soit en utilisant notre propre cadre de référence, soit en essayant d'imaginer le cadre de référence de l'autre. Vous aurez l'occasion de revenir sur la notion de cadre de référence.



Ainsi, nous pouvons définir la communication comme étant un processus interactif et dynamique d'émission et de réception de messages.

1.2 PRINCIPES DE BASE

Ce processus particulier qu'est la communication est soumis à certaines lois générales, ou principes, que vous découvrirez ci-après et dont vous pourrez vérifier l'exactitude en vous basant sur votre propre expérience.

La communication peut être volontaire ou involontaire

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, l'émotion a été communiquée involontairement et à un point tel que sa présence a modifié le message (idée) que l'on voulait transmettre. Une fois l'émotion ainsi exprimée, et de ce fait atténuée, on aurait le goût de nuancer notre message. Par ailleurs, nous ne savons pas toujours qui est éventuellement en mesure de capter ou de recevoir ce message; il semble que « les murs aient des oreilles ». Enfin, il nous arrive d'émettre involontairement quantité de messages non verbaux qui peuvent être perçus par un observateur attentif, par exemple des mouvements d'impatience.

Il nous est impossible de 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 notre façon de nous habiller parlent à notre place. C'est tout l'univers du non-verbal que vous explorerez plus en détail dans ce chapitre. Par exemple, le silence d'un ami traduit-il son enchantement, son malaise, sa colère ou sa fatigue? Le message est parfois mal compris, mais la communication demeure toujours présente. Les spécialistes s'entendent pour affirmer que 80 % des messages sont non verbaux.

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 une situation de communication du simple fait que les interlocuteurs ne sont plus exactement ce qu'ils étaient il y a une semaine. Le grand 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.

Les formes de communication

Si les mots sont porteurs de sens dans la **communication verbale**, ce que nous disons s'exprime à travers nos gestes, nos comportements, nos expressions, notre posture, d'où l'importance de la **communication non verbale**. Si les gestes ne sont pas cohérents avec nos paroles, la communication sera inefficace. N'oubliez pas que nous sommes souvent vus avant d'être entendus.

En effet, comment interpréter le message du patron qui demande à ses employés de bien se vêtir si lui-même a une tenue négligée? Comment faire comprendre l'importance de la ponctualité si nous sommes toujours en retard? L'attitude doit se refléter dans nos gestes et nos comportements.

Quant à la **communication écrite**, elle sera peu explicitée dans ce module puisque vous avez déjà eu l'occasion de parfaire votre style d'écriture et de correspondance dans d'autres modules.

Entendre, écouter et comprendre

Entendre, c'est capter les sons. Pour bien entendre, il faut que le signal émis ne soit pas couvert ou rendu indéchiffrable par le bruit.

Écouter, c'est être attentif aux sons entendus. Pour écouter, il faut de l'intérêt, de l'attention et de la concentration en plus d'être disponible intellectuellement.

Comprendre, c'est saisir le sens de ce que nous avons écouté. C'est là tout le problème de la communication, car pour comprendre totalement, il nous faudrait avoir exactement les mêmes informations et la même expérience de vie que notre interlocuteur. La compréhension est subjective car elle est une forme d'interprétation plus ou moins éloignée de ce que nous transmet notre interlocuteur.

Ce sont les trois étapes successives essentielles à la réception de la communication. Cela paraît simple, mais pour y parvenir adéquatement, il faut réunir plusieurs conditions qu'il n'est pas facile de coordonner.

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 fréquente consiste à croire que le sens se trouve dans les mots. Cette allégation infirme l'importance très significative du langage non verbal, par exemple le ton et la mimique qui accompagnent les paroles. De plus, émettre un message n'assure pas sa bonne réception. 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, comptez simplement le nombre de fois que vous avez été mal compris depuis une semaine...

En effet, le sens des mots diffère d'une personne à l'autre : chacun a son propre code et personne ne connaît le code de l'autre. À titre d'exemple, demandez à votre collègue de dessiner une maison. Elle ne sera probablement pas identique à celle que vous avez en tête. Ainsi, le mot « maison » ne définit pas exactement la même chose d'une personne à une autre, mais il est possible de créer une représentation plus ou moins commune de ce mot. Qu'en est-il des mots tels : angoisse, joie, détresse, admiration, etc.? La compréhension d'un message suppose que les personnes en présence aient un code commun sur le plan du langage. Les mots utilisés pour transmettre le message doivent avoir le même sens pour chacun, ce qui n'est hélas pas toujours le cas. Nous n'avons qu'à ouvrir un dictionnaire pour nous rendre compte que chaque mot ou presque comporte plus d'une définition, apparentée certes mais nuancée.

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 faire de progrès notables dans la compréhension de l'un ni 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 nous voulons dire et à comment nous voulons 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 pourra l'aider, certaines informations pourront 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 une habileté qui se développe. Certaines personnes pensent qu'on naît plus ou moins doué pour la communication et que tout est joué pour le restant de notre vie. Certes, chacun affiche des prédispositions reliées à des traits de personnalité ou à des facteurs du milieu. Cependant, au même titre qu'on peut développer ses aptitudes sportives, l'acquisition de connaissances et l'entraînement peuvent permettre à chacun d'exploiter davantage son potentiel de communicateur. Ce guide pourrait d'ailleurs vous être fort utile à cette fin. C'est en tout cas notre souhait. Par contre, avant de connaître les principes qui vous permettront de développer vos habiletés, vous devez vous connaître en tant que communicateur.

COMMUNICATION PROFESSIONNELLE OU PERSONNELLE

Sans nécessairement avoir approfondi la question, vous constatez que le niveau de vos communications diffère selon le contexte et les personnes avec qui vous entrez en contact. Aussi gentil qu'il soit, vous ne vivez pas les mêmes échanges avec un collègue de travail qu'avec un ami. Qu'est-ce qui distingue ces deux types de communication? C'est la nature de la relation.

Le but d'une **relation professionnelle** est d'ordre pratique et utilitaire; la relation n'est pas « personnalisée ». En d'autres termes, vous pourriez facilement remplacer le collègue de travail par une autre personne compétente et votre but, vous rendre à tel endroit, n'en serait pas compromis. Dans une relation professionnelle, la règle de politesse l'emporte sur l'authenticité et le partage intime immédiat.

En contrepartie, dans une **relation personnelle**, vous cherchez d'abord à répondre mutuellement à des besoins d'ordre socio-émotif (sécurité, appartenance, affection, pouvoir). La personne avec qui vous désirez ce type d'échange n'est pas facilement interchangeable, d'où l'ampleur de la privation et de la peine si vous perdez un ami. La communication avec un ami n'est pourtant pas exempte de moments difficiles (« Je suis furieux devant cette attitude... ») justement parce qu'elle contient un haut niveau d'investissement émotif.

L'expérience humaine comporte une multitude de communications fonctionnelles et quelques communications personnelles. Bien que ces deux pôles se rapprochent parfois et que l'on retrouve à l'occasion un peu de l'un dans l'autre, l'énergie exigée par une communication intime rend difficile et peu souhaitable sa multiplication à l'infini; il est ici question d'équilibre et de besoins personnels.



Exercice 1.1 Déterminer quelques principes de la communication

1. Quelles sont les deux formes de communication?

2. Décrivez brièvement les mots entendre, écouter et comprendre.



1.3 STYLE DE COMMUNICATION

La communication dans une entreprise comportant de multiples services ou divisions, tout comme à l'intérieur d'une même équipe de travail, voire une famille, un couple ou un simple contact fonctionnel, n'est pas toujours satisfaisante, comme le montre la figure suivante.

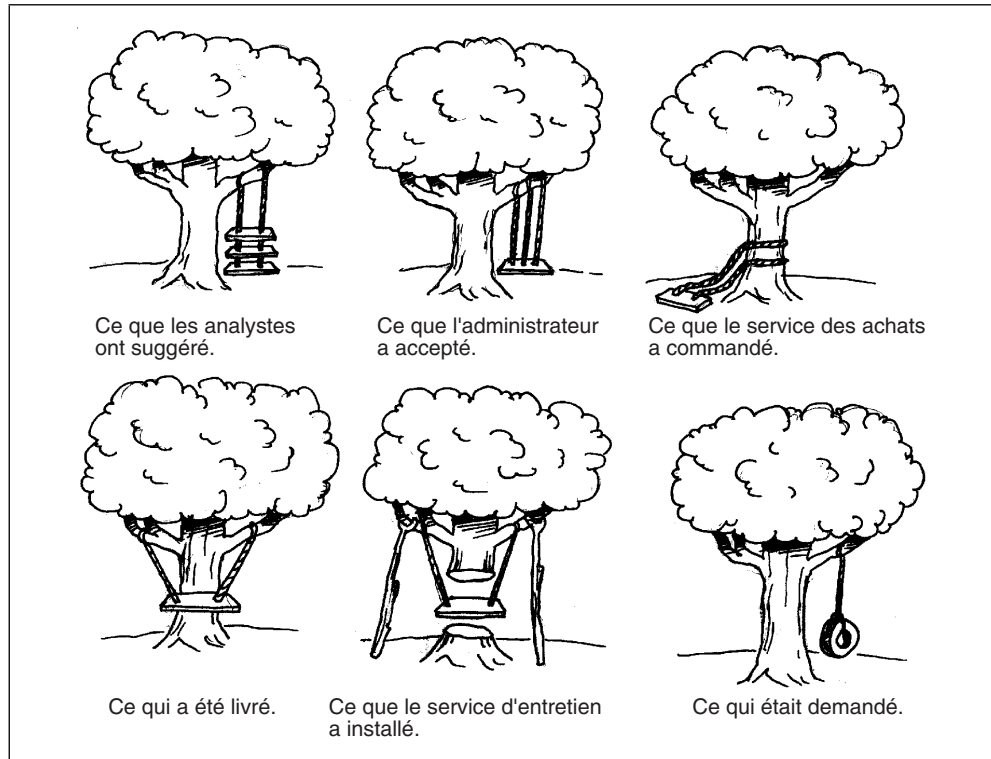


Figure 1.2 Organisation organisée

Dans cette section, vous aurez l'occasion de mieux saisir l'utilité fondamentale de la communication, ses principes de base et ses limites.

Le développement des moyens technologiques de communication connaît depuis le début de ce siècle un essor fantastique. On n'a qu'à penser à l'univers de l'informatique en perpétuel développement et à ses capacités inouïes, aux satellites de tout genre, au télécopieur, à la télévision qui nous met en contact direct et instantané aussi bien avec les prouesses des athlètes olympiques qu'avec les atrocités d'une guerre ou d'une catastrophe naturelle, etc.

Cependant, il arrive souvent que cet outil qu'est la communication soit plus ou moins bien utilisé et provoque en nous de vives déceptions. Vous vous êtes peut-être parfois posé les questions suivantes :

- Qu'est-ce qu'il a voulu dire exactement?
- Comment lui faire comprendre?
- N'ai-je pas été clair dans mes explications?
- Il ne me comprend pas!
- Il devrait se mettre à ma place, il comprendrait.



Pour tenter de répondre à ces questions, il faut d'abord se poser les questions suivantes :

- Comment je communique?
- Quel est mon style de communication?



Exercice 1.2 Déterminer votre style de communication

Pour chacune des situations suivantes, encerclez la lettre qui correspond le mieux à la réponse que vous donneriez habituellement à votre interlocuteur. Faites preuve de spontanéité et d'honnêteté. La pertinence de l'exercice en dépend.

1. Un collègue 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) Tu as un travail difficile, n'est-ce pas?
 - e) Je ne suis pas impressionné par ton travail.

2. Un collaborateur vous louange pour votre nouvelle idée, mais vous doutez 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 soit bonne, n'est-ce pas?
 - e) Je suis heureux que tu aimes mon idée.

3. Une collègue se plaint que d'autres employés se moquent d'elle. Vous répondez :
 - a) Tu as certainement fait quelque chose pour t'attirer ces moqueries.
 - b) C'est terrible!
 - c) C'est ton problème et non le mien.
 - d) Tu sembles dérangée par le fait qu'on se moque de toi.
 - e) Pourquoi ne les ignores-tu pas?

4. Un employé âgé de 62 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 est temps pour toi de te retirer?

- d) Pourquoi veux-tu prendre ta retraite?
 - e) Déjà la retraite? Je te croyais encore dans la vingtaine.
5. Un collègue 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 ta part de travail.
 - b) Tu ne trouves vraiment rien d'intéressant dans ce travail?
 - c) Que pourrais-je faire pour rendre ton travail moins ennuyant?
 - d) Le patron est bon pour toi, tu ne devrais pas te plaindre.
 - e) Je regrette que ton travail soit ennuyant; je ne peux rien faire.
6. Une employée 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 autant.
 - 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 l'entreprise, je gagne encore moins que toi.
 - c) Effectivement, ton salaire est bas.
 - d) Tu n'est pas tanné de te plaindre continuellement?
 - e) Tu as l'impression que tu ne gagnes pas suffisamment d'argent?
8. Une collègue 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 dans 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. Vous devez collaborer avec un de vos collègues dont le rendement a diminué au cours des deux derniers mois. Vous lui dites :

- a) L'environnement 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 deux mois.

10. Un de vos chefs 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!

Encercler dans le tableau suivant la lettre correspondant à la réponse que vous avez encerclée pour chaque situation.

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
TOTAL					

Pour trouver votre style de communication, additionnez le nombre de réponses pour chaque colonne. Votre plus grand total indique votre style majeur; votre deuxième plus grand total, votre style support.

Analyse des résultats

Colonne C

Compréhensif : Vous êtes capable de donner des réponses indiquant que vous avez bien saisi 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

Énergique : Vous êtes toujours prêt à passer à l'action, à relever et à lancer des défis. Vous vous dégagez cependant facilement de certaines responsabilités au profit 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 consacrez aux discussions.

Colonne CR

Critique : 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 de démontrer plus de sympathie à son égard.

Colonne S

Sympathique : Vous avez tendance à répondre de façon sympathique. Vous donnez parfois trop facilement votre accord. Vous ne prenez finalement pas au sérieux les problèmes des autres. Pour remédier à tout cela, prenez davantage position lors des discussions afin d'aider votre interlocuteur.

Colonne A

Agressif : 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 émotions, ayez plus confiance en vous et donnez une chance aux autres.

Note : Chacun peut développer l'habileté à communiquer.

Ce questionnaire vous donne un indice de votre style de communication. Il se peut qu'il ne soit pas représentatif de ce que vous êtes ou croyez être en ce moment car un seul test est difficilement significatif. Sachez toutefois qu'il n'y a pas de style idéal, tout étant fonction du contexte et du style à privilégier dans cette situation particulière.

La communication est une habileté qui se développe et dont la première étape est justement la connaissance de soi. Qui sommes-nous, comment réagissons-nous et pourquoi? C'est à partir de ces connaissances, du fait d'avoir pris conscience de notre réalité, que nous pourrions travailler sur nous.



Exercice 1.3 Améliorer votre style de communication

1. Maintenant que vous connaissez davantage votre style de communication, comment croyez-vous pouvoir l'améliorer de façon concrète?

2. Quels moyens concrets pensez-vous utiliser ou mettre en pratique pour y parvenir?

1.4 OBJECTIFS DE LA COMMUNICATION

Imaginez que, soudainement, les humains ne soient plus capables de communiquer. Qu'ils ne puissent ni émettre ni recevoir de messages. Ce serait le quasi-coma. Il est fort probable que si cette situation était généralisée et qu'elle perdurait, ce serait la fin de la vie sur Terre.

Dans cette section, vous aurez l'occasion de réfléchir à l'ampleur du phénomène de la communication dans votre vie, à l'utilité de cette faculté et au processus de toute communication.

Certains moments de solitude sont bénéfiques pour notre santé mentale, car ils nous permettent de prendre du recul et de faire le point. C'est néanmoins par la communication que nous allons trouver des réponses à nos besoins physiques, à notre besoin d'identité (ce sont les autres qui nous aident à nous définir, à mieux nous connaître), à nos besoins sociaux (appartenance, pouvoir, sécurité, affection, etc.) ainsi qu'à nos besoins pratiques quotidiens. En communiquant entre eux, les humains établissent et modifient leurs relations et apprennent à définir :

- ce qu'ils attendent des autres;
- ce que l'on attend d'eux;
- leurs rôles respectifs.

Cependant, ce qui importe, c'est que, par la communication, nous pouvons **influer sur les situations** et les modifier, donc agir sur la réalité.

Afin de vous donner une idée de l'importance et de la variété de formes que peut prendre la communication dans la vie de tous les jours, demandez-vous combien de temps vous consacrez dans une journée normale à :

- parler et à écouter les personnes qui vous entourent à la maison;
- transmettre des informations verbales à des personnes et à en recevoir dans le cadre de votre occupation principale;
- échanger des idées avec des collègues;
- négocier des petites et grandes ententes;
- participer à des réunions, à des entrevues;
- lire et rédiger un document;
- naviguer sur Internet;
- écrire des courriels;
- discuter avec un client.

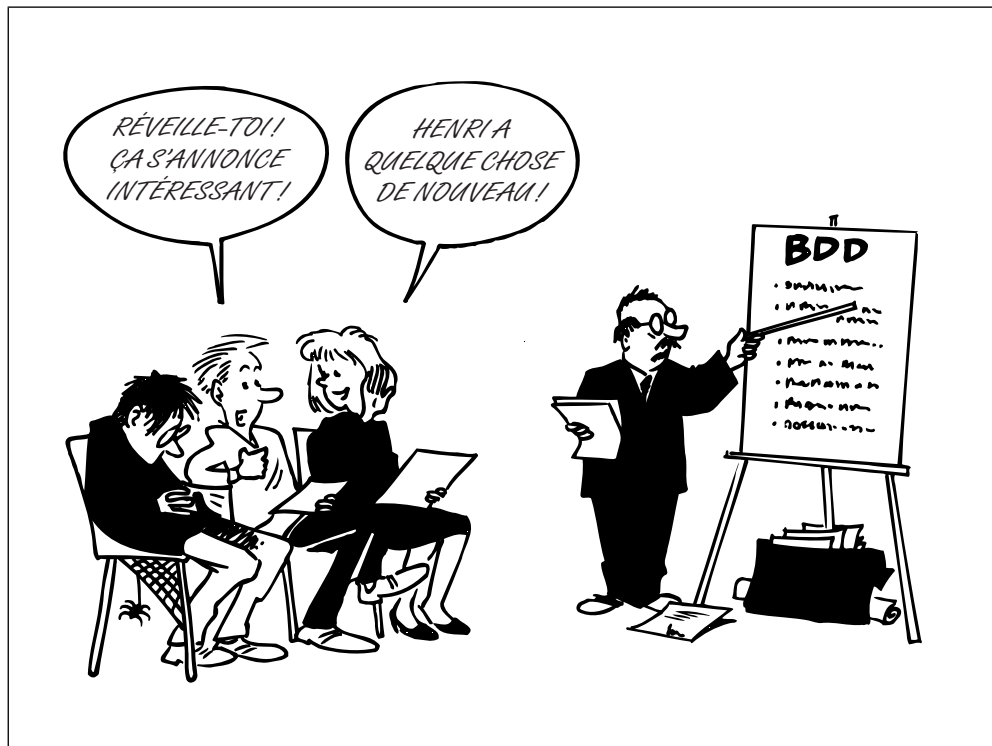


Figure 1.3 Communication et écoute

1.5 PROCESSUS DE COMMUNICATION

La communication est un échange d'idées, d'émotions, de messages. Cela implique que ces messages doivent être compris de façon identique par tous ceux qui prennent part à la communication.


Le processus de communication est résumé en quatre étapes dans le tableau suivant.

Tableau 1.1 *Étapes du processus de communication*

<ol style="list-style-type: none">1. Quelqu'un doit concevoir le message.2. Le message doit être transmis; il faut donc choisir le moyen de transmission (parole, écriture, etc.).3. Le message doit être reçu; il doit en plus être interprété et évalué.4. Le signal de réception doit, lui aussi, être émis pour indiquer que le message a été reçu et, surtout, compris.

La communication ne saurait être à sens unique, et la rétroaction est en quelque sorte l'accusé de réception ou la réaction par rapport au message reçu; elle peut aussi permettre de vérifier si l'objectif a été atteint. L'information est circulaire : elle part de l'émetteur et va vers le récepteur, puis le cycle est inversé à cause de la rétroaction. Quand celle-ci est reçue par l'émetteur, ce dernier pourra déterminer s'il va émettre un nouveau message et poursuivre la communication ou s'il va y mettre un terme.

L'interférence est tout ce qui empêche le message d'être reçu, en tout ou en partie : bruit, tonalité, nervosité, langue, geste, etc.

	La communication est bonne uniquement lorsque le message est compris dans le sens exact qui lui avait été donné.
--	--

Une bonne communication n'est donc pas nécessairement exempte de désaccords ni même de conflits. Si un ami vous traite de « lâche » et que vous comprenez qu'il vous perçoit comme paresseux, la communication est bonne. Cependant, la relation, elle, est peut-être compromise... Il est en effet très facile de mal comprendre et d'être mal compris (figure 1.2).

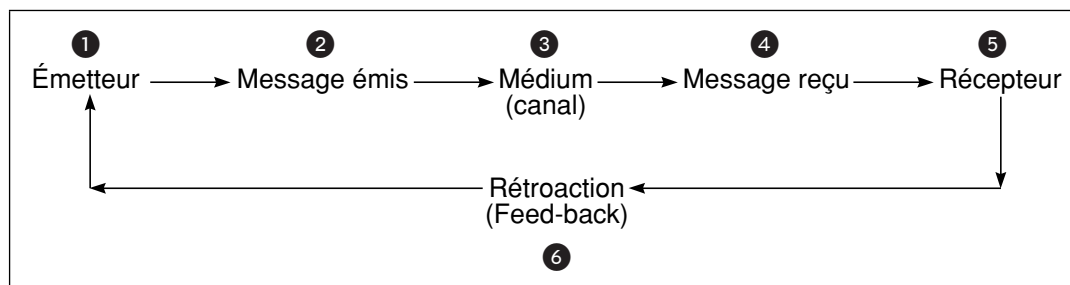


Figure 1.4 *Étapes du processus de la communication*

La communication joue un rôle essentiel dans les entreprises. Tout le personnel consacre d'ailleurs une partie importante de son temps aux communications et aux interactions. C'est par elles que s'exercent les influences.

Dans un contexte de continuité dynamique, la communication se retrouve au cœur même du processus d'évolution. Elle est donc un processus d'échange d'information qui implique beaucoup plus que la simple transmission d'un message verbal, visuel ou écrit. Le schéma du tableau 1.2 simplifie ce processus complexe.

Tableau 1.2 Définition des étapes du processus de communication

- ❶ L'émetteur est la personne qui exprime le message.
- ❷ Le message émis est l'information telle que l'émetteur la transmet.
- ❸ Le médium est le moyen, verbal ou non verbal, que choisit l'émetteur pour transmettre son information.
- ❹ Le message reçu est l'information telle que le récepteur la comprend ou l'interprète.
- ❺ Le récepteur est la personne qui reçoit le message.
- ❻ La rétroaction est l'activité de retour par laquelle le récepteur transmet à l'émetteur sa compréhension du message et l'impact que ce message a sur lui. La rétroaction est souvent non verbale.

Il est à souligner que le message ne comprend pas uniquement le contenu intellectuel; il implique également les sentiments et les émotions en cause.

Ce schéma, maintenant un classique, est la base des sciences de la gestion des ressources humaines aussi bien que des changements technologiques relatifs à la gestion de l'information (exemple : normes et procédures relatives à la saisie et au traitement des données ainsi qu'à leur accès).

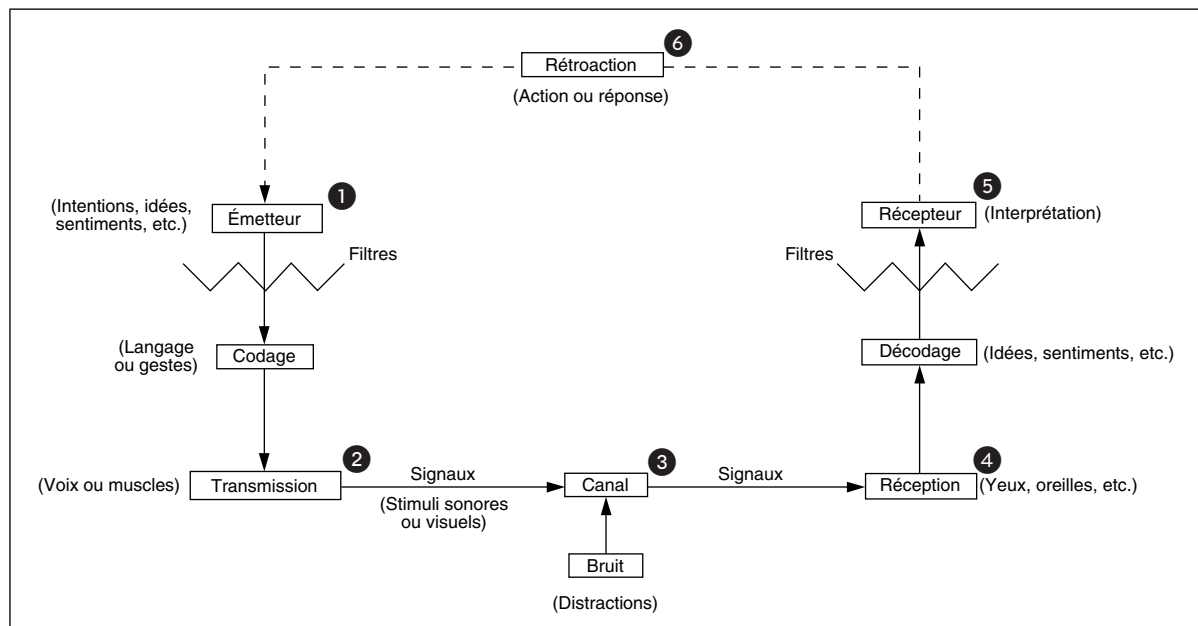


Figure 1.5 Processus de la communication

En matière de communication interpersonnelle, le processus de communication idéal serait celui qui permettrait au récepteur de comprendre le message transmis exactement comme l'émetteur le concevait au moment de l'exprimer. Plusieurs facteurs rendent cette situation idéale pratiquement impossible. D'une part, l'émetteur peut ne pas être conscient d'une partie du message qu'il transmet et, d'autre part, le récepteur comprend et interprète le message qu'il reçoit à travers ses filtres personnels. Bien qu'elle paraisse simple à prime abord, la communication est un processus complexe soumis à l'influence d'un grand nombre de facteurs.

EXEMPLE DU PROCESSUS

Afin de bien comprendre le processus de la communication, nous allons l'appliquer à un exemple concret; pour nous guider, nous allons répondre à sept questions qui vous permettront d'analyser notre exemple selon ce processus.

- | | |
|-------------------|------------------------------|
| ❶ Qui? | ❺ à qui? |
| ❷ dit quoi? | ❻ quelle est la rétroaction? |
| ❸ par quel moyen? | ❼ quel est le résultat? |
| ❹ a compris quoi? | |

Les réponses à ces sept questions nous permettront de déterminer l'émetteur, le message émis, le moyen utilisé (canal ou médium), le message reçu, le récepteur, la rétroaction et le résultat de la communication. Ce dernier soulèvera ou non une analyse plus approfondie du processus afin que les intervenants s'ajustent.

Mise en situation : Wedad travaille pour M. Paul Lebrun. À 9 h 15, la veille du congé pascal, M. Lebrun lui remet des états financiers ainsi que deux adresses. Sur l'entrefaite, le téléphone sonne et le patron accélère le débit de son message; Wedad ne peut répondre sachant que son patron ne dispose que de peu de temps : il est déjà attendu à une réunion.

Scénario

M. Lebrun : Faites parvenir ce document à M^{me} Aubin pour demain, Vendredi saint. S'il n'y a pas de messageries demain, informez-vous à quelle heure le document pourrait lui être livré aujourd'hui.

Le téléphone sonne de nouveau. Sans interrompre son patron, Wedad met le répondeur en fonction.

M. Lebrun : Avant 16 h 30, utilisez l'adresse du bureau de M^{me} Aubin; après 16 h 30, celle de son domicile.

Prenant pour acquis que Wedad a tout compris, M. Lebrun se dirige vers la salle de réunion.

Le mardi suivant, M^{me} Aubin téléphone à M. Lebrun afin de l'aviser que le document a été livré à son bureau le jeudi précédent à 17 h 10. Elle était déjà partie...

N'ayant reçu aucune information supplémentaire, ni verbale ni écrite, et connaissant très peu la ville où se trouvent les deux adresses transmises par son patron, Wedad a cru que l'adresse sur le boulevard était celle du bureau, et l'adresse mentionnant une avenue, celle du domicile de M^{me} Aubin.

Analyse du processus

- | | |
|------------------------------|---|
| ❶ Qui? | L'émetteur est M. Paul Lebrun. |
| ❷ Dit quoi? | De faire parvenir un document à M ^{me} Aubin, si possible demain à son domicile; sinon avant 16 h 30 à son bureau ou après à son domicile. |
| ❸ Par quel moyen? | Verbal et écrit en ce qui concerne les adresses. |
| ❹ A compris quoi? | Il y a eu inversion dans les adresses. |
| ❺ À qui? | Wedad est la réceptrice du message. |
| ❻ Quelle est la rétroaction? | M. Lebrun n'a pas attendu que Wedad prenne connaissance des adresses reçues. Il n'y a pas eu de rétroaction. |
| ❼ Quel est le résultat? | Erreur dans les adresses. La communication n'a pas été efficace. À l'avenir, Wedad devra prendre l'habitude de donner une rétroaction à son patron ou de téléphoner au destinataire afin de compléter les directives reçues. Quant à M. Lebrun, il aura compris qu'une note plus détaillée aurait sauvé la situation. |

Évidemment, dans notre mise en situation, il y a des « fritures », c'est-à-dire des éléments qui n'ont pas favorisé la communication. Quelles sont ces « fritures »?

Le téléphone qui ne cesse de sonner. La réunion qui est déjà commencée. Le débit rapide de M. Lebrun. Le sentiment que Wedad a de retenir son patron trop longtemps inutilement, et bien d'autres.



Exercice 1.4 Identifier les étapes du processus de communication

Décrivez une expérience de travail récente où vous vouliez passer un message et où vous avez été insatisfait de votre communication. Analysez, ensuite cette communication selon le processus décrit précédemment.

1. Description de la situation :

2. Qui est l'émetteur?

3. Quel est le message transmis?

4. Quel était le but de votre communication (votre intention)?

5. Y a-t-il eu un codage particulier pour ce message (gestes ou langage) ou quelque chose vous empêchant d'exprimer clairement votre pensée?

6. Par quel moyen (médium) le message a-t-il été transmis?

7. Lors de la transmission du message, y avait-il du bruit ou des distractions pouvant empêcher sa transmission?

8. Qui est le récepteur?

9. Qu'a compris le récepteur (qu'a-t-il décodé)?

10. Quelle a été la rétroaction au moment de l'échange?

11. Quel est le résultat de cette communication?

12. Quels éléments ont défavorisé la communication?

13. Quels sont les éléments qui ont favorisé la communication?

14. Comment croyez-vous que le récepteur a interprété ce message et quel décodage en a-t-il fait?

15. Est-ce que votre choix de mots était approprié?

16. Selon vous, qu'est-ce qui aurait amélioré la qualité de cette communication?

La communication rend possible une réponse à nos besoins physiques, affectifs, sociaux et quotidiens. Surtout, elle nous permet d'influer sur les situations et de les modifier au besoin. Cette activité occupe d'ailleurs une part très importante de notre temps. Le processus de communication comporte toujours un émetteur, un message émis, un médium ou un canal, un récepteur et, généralement, une rétroaction. La communication est bonne uniquement quand le message reçu équivaut au message émis. Malgré la meilleure volonté des interlocuteurs, il est très facile de mal comprendre et d'être mal compris, vu les enjeux en cause et tous les facteurs qui peuvent interférer dans le processus.



Exercice 1.5 Échanger sur votre communication

Avec un partenaire ou en groupe, échangez sur la situation relatée dans l'exercice précédent et la façon dont vous l'avez vécue.

1. À partir de cet échange, y aurait-il eu lieu d'utiliser un médium différent pour communiquer?

2. Avez-vous découvert d'autres façons possibles d'améliorer votre communication?

3. Quelle rétroaction auriez-vous pu donner à votre interlocuteur au sujet de ce contact?

4. Quelles conclusions tirez-vous de cette expérience?

1.6 CADRE DE RÉFÉRENCE PERSONNELLE

Vous regardez toute réalité avec vos yeux et pourrez tirer les conclusions suivantes, par exemple, alors que votre collègue en tirera peut-être d'autres :

Vous	Votre collègue
Le temps supplémentaire est un bon revenu d'appoint.	Le temps supplémentaire n'est pas payant car les impôts sont trop élevés.
Les réunions d'information pour les employés permettent de mieux comprendre la finalité de notre travail et aide à la motivation.	Les réunions d'information pour les employés sont des pertes de temps et du gaspillage d'argent.
Votre collègue de travail s'exprime trop librement lors des réunions d'équipe.	Notre collègue de travail dit ce qu'elle pense et elle fait bien.
Les employés de bureau ne sont pas assez bien payés.	Les commis de bureau sont relativement bien payés.

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

Dans cette section, vous découvrirez la provenance de votre cadre de référence personnel, des éléments reliés au phénomène de la perception ainsi que le lien existant entre le cadre de référence, l'image de soi et le travail.

POINT DE VUE

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 d'accuser un interlocuteur d'être de mauvaise foi 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 faits de ce que :

- l'on sait (on ne peut tenir compte de ce que l'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 perçoit que la pause :

- rend les employés plus productifs;
- leur permet de refaire le plein d'énergie;
- est un temps de repos physique nécessaire diminuant les risques d'accidents.

En revanche, une autre peut penser que la pause :

- freine l'élan de travail;
- devrait être enlevée afin d'allonger les heures de repas ou de terminer plus tôt;
- encourage les paresseux et les bavardages inutiles.

Ou encore, une personne croit que les journées de maladie monnayables :

- doivent servir uniquement en cas de maladie grave;
- servent en quelque sorte de police d'assurance lorsque nécessaire et assurent, si tel est le cas, un revenu;
- doivent être utilisées en toute honnêteté, car c'est un avantage consenti par l'employeur.

Alors qu'une autre se dit :

- que ces journées peuvent être utilisées quand bon nous semble, peu importe la raison de l'absence;
- nous permettent de profiter d'une journée de congé payé à notre choix;
- qu'elles font partie de nos avantages et nous sont dues; qu'il faut en profiter et les prendre, sinon nous les perdons.

Vous entrevoyez dans ces exemples toute l'importance de la communication, sans laquelle le monde éclaterait en une infinité de sous-groupes antagonistes.

Ces cadres de référence différents proviennent pour chacun de l'ensemble de notre personnalité, de notre éducation, de nos expériences, de nos connaissances, de notre éducation et de nos valeurs ainsi que de l'estime de soi.

Nous sélectionnons, organisons et interprétons en fonction de notre cadre de référence.

Pourquoi chaque personne le fait-elle d'une façon différente? Parce que leur cadre de référence est différent. Une perception ne se discute pas, par exemple : j'ai froid, alors qu'il fait 32° dehors, est une phrase ne pouvant être discutée car la personne perçoit la réalité présente de cette façon et nous ne pouvons la contester. La personne ressent le froid, et c'est sa réalité.

PERCEPTION

Observez bien la figure ci-contre. Que représente-t-elle selon vous? Voyez-vous la femme âgée de profil ou la jeune femme qui tourne la tête vers la droite? Si votre perception est incomplète, 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'oeil gauche de la femme âgée se superpose à l'oreille de la jeune femme.



Figure 1.6 Perception

Selon la femme qu'elles perçoivent, deux personnes cherchant à se quereller 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 souvent complémentaires plutôt qu'exclusives. Nous mettons cependant en général plus d'énergie à convaincre qu'à écouter, comme si notre perception était sans faille.

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 invisibles autrement mais toujours présents. Combien de fois une personne de votre entourage a-t-elle attiré votre attention sur une observation qui vous avait jusqu'à ce jour échappé, mais qui s'avère pourtant exacte? Ce phénomène est très compréhensible, car il est impossible d'avoir conscience de tout ce qui nous entoure, peu importe notre niveau d'attention.

Devant tant de stimuli 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 ci-contre. Selon que vous sélectionniez la partie blanche ou la partie noire de la figure, 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, on peut facilement prétendre que les deux visages étant face à face, les deux personnes sont sans doute en train de communiquer, d'où le titre *Le vase « communiquant »*. 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 fini d'avoir à se parler...



Figure 1.7 *Le vase « communiquant »*



Exercice 1.6 Visualiser ce qu'est la perception

Matériel nécessaire :

- lampe de poche;
- objet, assez volumineux, ayant deux faces différentes (exemple : médaille, cédérom, livre, etc.).

Mise en situation : Deux personnes sont en face l'une de l'autre; placez entre elles l'objet à examiner et demander à chacune d'elles de le décrire.

1. Pourquoi leur description n'est-elle pas identique?

2. Changez de place avec l'autre personne et décrivez maintenant ce que vous voyez.

Tout près, dirigez le faisceau lumineux de la lampe sur l'objet en question et examinez-le. Tranquillement, reculez tout en maintenant le faisceau sur l'objet.

3. Que voyez-vous?

4. Quelle conclusion pouvez-vous tirer de cet exercice?



IMAGE DE SOI

Parmi les éléments qui constituent notre cadre de référence, il en est un particulièrement marquant dont nous privilégions l'usage : l'image que nous avons de nous-mêmes. Il s'agit de l'idée générale que nous faisons de nous-mêmes : je suis beau, moche, dans la moyenne, de bonne compagnie, drôle, appliqué, cultivé, persuasif, habile à résoudre des problèmes, paresseux, intelligent, j'ai plus de jugement que mon voisin, etc. La façon dont quelqu'un se perçoit forme l'image de soi.

Si 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 simple ou trop compliquée), ou qu'on ne vous respecte pas vraiment en vous demandant une telle corvée.

Vous examinez donc la situation, vous la comparez avec l'image que vous avez de vous-même, vous lisez la réalité, vous l'interprétez, lui donnez un sens, vous jugez et, enfin, vous agissez en conséquence. Selon votre perception, votre 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 au travail nous obligent à interagir avec d'autres personnes. Dans une entreprise de services, que ce soit avant ou après l'action directe auprès des clients, elle-même basée sur le contact, l'interaction avec des collègues et un supérieur immédiat est essentielle. Tout 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 un hasard si les entreprises qui ont du succès considèrent le client comme la personne la plus importante de l'entreprise.

Le sens que l'on donne à son travail provient donc en majeure partie 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.

VALEURS

Pour que vous puissiez considérer que quelque chose représente vraiment une valeur pour vous, il faut que :

- vous choisissiez librement.
- vous choisissiez parmi d'autres possibilités.
- vous choisissiez après réflexion et considération de chacun des points, en tenant compte des implications de chacun des choix.
- vous vous sentiez bien avec vos choix.
- vous agissiez selon vos choix (actions concrètes).
- vous intégriez cette manière d'agir à votre vie sociale.

Les valeurs nous servent de référence dans nos jugements, notre conduite, nos choix d'amis ou de travail, etc. C'est ce que nous appelons communément « notre échelle de valeurs ». Ce sont les valeurs qui motivent nos décisions, orientent nos gestes et nos actions; notre échelle de valeurs est en quelque sorte notre « code moral ».

Les valeurs sont les objectifs recherchés dans le comportement alors que les intérêts sont les activités recherchées dans les valeurs. Par exemple, une personne qui valorise la créativité se montrera intéressée, règle générale, par la conception des produits nouveaux. Donc, la connaissance de nos valeurs peut être importante pour connaître nos intérêts personnels et professionnels.

Voici quatre exemples différents concernant les valeurs au travail :

- Occuper un poste de travail moins bien rémunéré mais permettant d'être reconnu et apprécié dans son équipe de travail versus opter pour un poste dont la rémunération sera plus importante que l'entourage et les collègues;
- Partir sa propre entreprise pour bénéficier de sa pleine autonomie versus favoriser la sécurité et convoiter un poste dans une entreprise stable établie depuis plusieurs années;
- Obtenir un emploi dans une entreprise multinationale avec possibilité de promotions versus travailler pour une petite entreprise;
- Avoir un emploi à temps partiel afin de voir à l'éducation de ses enfants.



Exercice 1.7 Identifier vos valeurs

Prenez connaissance du tableau suivant et déterminez les valeurs les plus importantes à vos yeux selon les critères ci-après :

1 : Pas important

3 : Important

5 : Très important

2 : Peu important

4 : Assez important

Valeurs	Critères	Définitions
Affiliation		Éprouver un sentiment d'appartenance vis-à-vis d'autrui, recevoir l'acceptation et l'approbation des autres
Ambition		Rechercher des occasions de promotion et des possibilités d'avancement
Amitié		Obtenir et partager l'amitié et l'affection
Autonomie		Avoir une liberté d'action, être indépendant
Aventure		Réaliser des projets audacieux comportant une part de risque
Créativité		Mettre sur pied des projets originaux d'expression personnelle
Devoir		Se consacrer à ses obligations
Leadership		Exercer une influence sur les autres, diriger leurs efforts
Plaisir		Jouir de la vie, être heureux et satisfait
Pouvoir		Contrôler les situations et les gens
Prestige		Jouir de la reconnaissance d'autrui, avoir un statut social, de la notoriété
Réalisation de soi		S'épanouir, apprendre et être en constante évolution
Relation d'aide		Contribuer au bien-être d'autrui et de la société
Richesse		Être bien rétribué, gagner de l'argent
Rôle familial		Fonder une famille, cultiver des relations profondes avec les membres de sa famille, voir à l'éducation des enfants
Santé		Conserver une bonne santé physique
Sécurité		Obtenir un emploi stable et connaître la sécurité financière
Spécialité		Devenir une autorité respectée et reconnue dans son domaine

Faites ressortir les cinq valeurs les plus importantes pour vous :

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Les valeurs que vous venez de définir déterminent votre façon d'être et d'agir.



Exercice 1.8 Appliquer votre cadre de référence

But : Illustrer l'importance du cadre de référence dans l'interprétation et de l'écoute dans la communication.

Marche à suivre :

- A) Faites d'abord la lecture complète des diverses étapes de cet exercice.
- B) Lisez une seule fois l'histoire d'Anne.
- C) Compte tenu de ce que vous apprenez dans l'histoire, dressez d'abord individuellement la liste de vos personnages préférés. Marquez votre choix en inscrivant le nom des personnages et en attribuant à chacun un chiffre allant de 1 à 5, 1 désignant le personnage le plus sympathique à vos yeux, le chiffre 2, le deuxième personnage le plus sympathique et ainsi de suite; le chiffre 5 désignera donc le personnage que vous appréciez le moins.
- D) Formez ensuite une équipe de deux personnes ou plus. Votre tâche consiste maintenant à en arriver à un **consensus** sur l'ordre de préférence des cinq personnages, en motivant votre jugement. Une des personnes de l'équipe agira à titre de porte-parole et inscrira les préférences de chacun.

E) Échangez avec votre ou vos partenaires sur ce qui s'est passé durant vos discussions, sur les facteurs d'évolution de votre pensée et sur ce qui vous a le plus impressionné en ce qui concerne la perception et la communication.

HISTOIRE D'ANNE

- Anne aimerait travailler pour Pierre.
- Pierre apprécie Anne.
- Anne travaille pour Paul.
- Paul aime Anne.
- Anne n'aime pas Paul.
- Anne décide d'aller voir Pierre.
- Elle demande un rendez-vous à sa secrétaire Judith.
- Judith refuse de lui donner un rendez-vous car Anne ne veut pas fournir la raison de cette demande.
- Anne décide d'aller consulter le Service des ressources humaines.
- Le responsable du Service des ressources humaines, Yves, lui répond qu'il ne peut lui donner de conseil, mais qu'il serait préférable, pour obtenir un rendez-vous, d'en motiver la raison à Judith.
- Anne suit le conseil du responsable et obtient un rendez-vous.
- Elle rencontre Pierre.
- Pierre lui signifie qu'il n'y a pas de poste vacant dans son service pour l'instant et lui rappelle de consulter le tableau d'affichage à cet effet.
- Paul apprend les démarches d'Anne.
- Paul lui dit qu'il ne veut plus d'une employée non intéressée par son poste

Quel est, à votre avis, le personnage que vous jugez et qui vous apparaît le plus sympathique, par ordre de priorité 1 à 5 (1 étant le plus sympathique)?

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

Choix de l'équipe :

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

1.7 LE MESSAGE EN « JE »

Entre « tu me fais trop travailler » et « j'aimerais travailler un peu moins », il y a tout un monde pour celui qui reçoit le message. La première façon est accusatrice, possiblement erronée et sûrement propice à générer une réaction défensive, alors que la deuxième témoigne des besoins de la personne qui parle tout en favorisant un échange réel sur le sujet.

Dans cette section, vous découvrirez la spécificité du message à la première personne (je) et les nombreux avantages qui découlent de son utilisation.

En effet, si je veux augmenter le contact avec mon interlocuteur, être authentique, être plus personnel dans mes relations, si je veux que l'autre me comprenne mieux et soit plus ouvert, si je désire une vraie communication, qui ne porte pas d'accusation ni de jugement sur l'autre, j'ai intérêt à parler de mes perceptions, de mes opinions, etc. Ainsi, je permets à l'autre de connaître ce que je ressens, je parle du vrai sujet.

LE « TU » AGRESSE

L'attitude des gens devant une affirmation est fortement influencée par la façon dont le message est émis. Cette remarque prend tout son sens quand le message en est un de mécontentement ou de désapprobation.

Notez cependant que le « tu es formidable » est normalement assez bien reçu... Pourtant, il ne se passe pas une journée sans que les dires ou les agirs de quelqu'un de notre entourage ne viennent nous déplaire d'une façon ou d'une autre, à un certain moment. La réaction spontanée consiste souvent à qualifier négativement l'autre plutôt que de lui faire connaître ses désirs, ses goûts, ses sentiments ou ses intentions propres.

Par exemple, si vous dites à votre interlocuteur « tes plaisanteries sont stupides », vous l'accusez de ne pas agir à votre goût. Vous mettez ainsi l'accent sur votre interlocuteur plutôt que sur vos propres sentiments par rapport à ses propos; vous ne donnez alors pas le renseignement approprié. Se sentant certainement blâmé, il risque fort de contre-attaquer et, par exemple, de remettre en question votre propre sens de l'humour. Un « je n'apprécie pas beaucoup ce genre d'humour » vous permet davantage d'exprimer votre propre point de vue, sans placer l'autre dans une position aussi défensive. On a le sens de l'humour que l'on peut...

Il faut rappeler ici que le sens d'un message ne réside pas uniquement dans les mots. La phrase en « je » la mieux tournée, si elle est accompagnée d'un ton de voix, d'une expression du visage et d'une attitude en « tu » risque de ne berner personne... et de provoquer une réaction défensive. La meilleure façon de vous assurer que vos paroles et votre attitude concordent est de vous souvenir, avant de parler, que votre objectif est bien d'exprimer comment le comportement de l'autre vous touche et non d'agir à son égard comme un juge moralisateur.

LE « JE » AVANTAGE

Cette façon de s'exprimer favorise plus d'ouverture et de franchise. En plus d'être moins accusatrice, donc plus facile à recevoir, elle vous permet de dire vraiment ce que vous avez à dire, en mettant l'accent sur ce qui vous préoccupe vous-même. Elle n'est ni superficielle ni diluée uniquement pour éviter de déplaire à l'interlocuteur. Même si les énoncés à la deuxième personne (tu) sont exacts (exemples : « tu es en retard », « tu n'as pas respecté ton engagement »), ils demeurent moins précis quant à leurs conséquences pour l'émetteur.

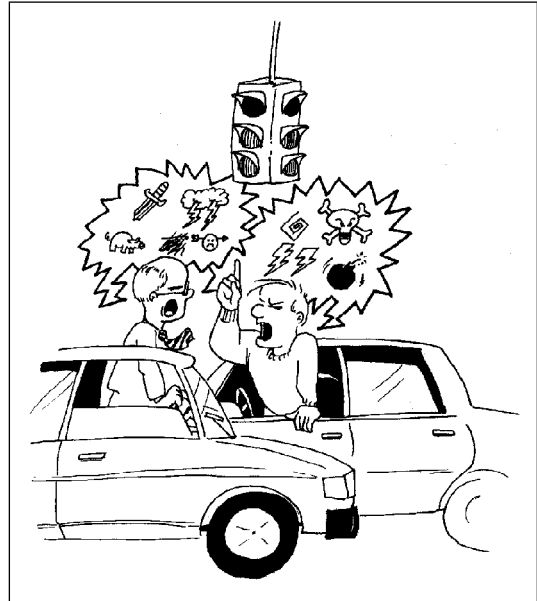


Figure 1.8 « Auto »-discipline...

À l’opposé, les messages en « je » (exemples : « je m’inquiétais de ce qui t’était arrivé » ou « je suis déçu que le repas soit froid ») ne représentent pas une charge directe pour le récepteur, puisqu’ils décrivent l’expérience de la personne qui parle et témoignent de ses besoins. Ils deviennent alors plus faciles à accepter sans contestation. On peut même affirmer que ce dernier type de messages, parce que moins menaçant, a de meilleures chances d’augmenter la compréhension du récepteur et, de ce fait, encourage davantage une modification de comportement chez ce dernier. On aborde ici les styles d’influence et la résolution de problèmes.



Exercice 1.9 Dialoguer en « tu » et en « je »

En vous inspirant d’une expérience vécue, imaginez un dialogue évolutif d’une dizaine de lignes, dont la première partie serait du type « tu » et où on assisterait, en deuxième partie, à la transformation en « je » des mêmes sujets de discussion que dans la première partie.

Dialogue en « tu »	Dialogue en « je »
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Un message de désapprobation provoque normalement une réaction défensive, puisqu’il contient un élément accusateur (« tu n’es pas correct de... »). Le message en « je » permet à l’émetteur d’exprimer son désaccord, ce qui arrive nécessairement à l’occasion, mais sous l’angle de ses besoins personnels. Cette approche a l’avantage de vous permettre d’être à la fois plus franc et plus ouvert (vous parlez davantage de vous, de votre point de vue), tout en favorisant une meilleure compréhension et une communication plus poussée avec votre interlocuteur.

1.8 LA PLACE DES ÉMOTIONS

Rougir de honte, ou de plaisir, devenir blanc de peur ou faire une colère noire, devenir vert d'envie ou jaune de jalousie, avoir les bleus, mourir d'ennui ou de rire, pleurer de joie et se noyer dans la tristesse, se confondre en excuses et déborder d'énergie, voilà un vocabulaire coloré qui illustre une partie importante de l'expérience humaine.

Dans cette section, vous pénétrerez l'univers des émotions. Vous aurez l'occasion de réfléchir à la place qu'elles peuvent occuper dans la vie et, par conséquent, dans la communication. Vous apprendrez aussi à composer avec la colère et la tristesse... des autres. Vous pourrez prendre conscience de l'impact de la répression des sentiments sur la santé et de l'importance de la relaxation comme instrument de gestion de votre vie affective. Quelques exercices théoriques vous donneront également l'occasion d'approfondir cette réflexion du point de vue personnel.

ÉLÉMENT IMPORTANT DE L'EXPÉRIENCE HUMAINE

Si l'on admet généralement qu'il est pertinent d'échanger des idées, des opinions, des souhaits, le partage des émotions suscite beaucoup plus de réserves dans bien des milieux. Pourtant, chacun sait que l'humain est aussi fait de sentiments et d'émotions. La difficulté avec la libre expression des émotions, c'est qu'on se croit obligé de les nier parce qu'elles semblent trop « dangereuses ». Il est ici question du danger de la perte de contrôle. Effectivement, on n'a pas les émotions qu'on veut, mais bien celles qui viennent... et qu'on laisse venir.

S'il est reconnu qu'une décision ne doit pas être prise sous le coup de l'émotion, il est aussi vrai qu'une bonne décision devra tenir compte de l'aspect émotif, sinon le temps risquera de faire la démonstration qu'il ne s'agissait finalement pas d'une si bonne décision. Par exemple, il est parfois avantageux de reporter un changement qui provoque énormément de peur et de résistance au moment de son annonce. Ce délai peut s'avérer très rentable, par exemple s'il est mis à profit pour diffuser de l'information adéquate à propos du changement prévu.

Souvent, après avoir exprimé son émotion, il suffit que l'émetteur ait le sentiment d'être compris, reçu, accueilli pour être en mesure de passer à autre chose. Il ne souhaite généralement pas davantage et ne s'attend surtout pas à ce qu'on chambarde tout à cet effet. Il ne désire habituellement pas non plus qu'on prenne en charge cette émotion à sa place. L'important est de se sentir compris et respecté dans ce que l'on vit.

GAMME DE « COULEURS »

Les émotions intenses sont accompagnées de changements physiologiques. Par exemple, la peur entraîne une accélération du rythme cardiaque, une montée de la pression artérielle,

une dilatation des pupilles et un ralentissement de la digestion. À ces changements internes s'ajoutent des manifestations externes : rougissement ou pâleur, transpiration, etc. Enfin, on peut aussi noter des changements dans le comportement :

- expression faciale (exemple : durcissement des traits dans la colère);
- attitude (exemple : exubérance dans la joie);
- gestes (exemple : gestes brusques dans la tension);
- ton et volume de la voix (exemple : voix faible et cassée dans la tristesse);
- etc.

L'intensité de l'émotion est donc perceptible, mais la certitude relative à son identification demeure parfois plus difficile. Vous aurez l'occasion de revenir sur ce dernier aspect lorsqu'il sera question du langage non verbal.

Si vous demandez à des personnes prises au hasard de vous nommer des émotions, la plupart ne pourront guère en identifier spontanément plus d'une dizaine. C'est comme si plusieurs individus étaient des « daltoniens émotionnels ». Se pourrait-il que ce soit là le reflet d'idées préconçues par rapport aux émotions? Plusieurs auteurs se sont penchés sur la question. Pour Robert Plutchik, les émotions ressemblent aux couleurs : certaines sont simples, tandis que d'autres sont le résultat de combinaisons comme l'illustre la figure ci-contre.

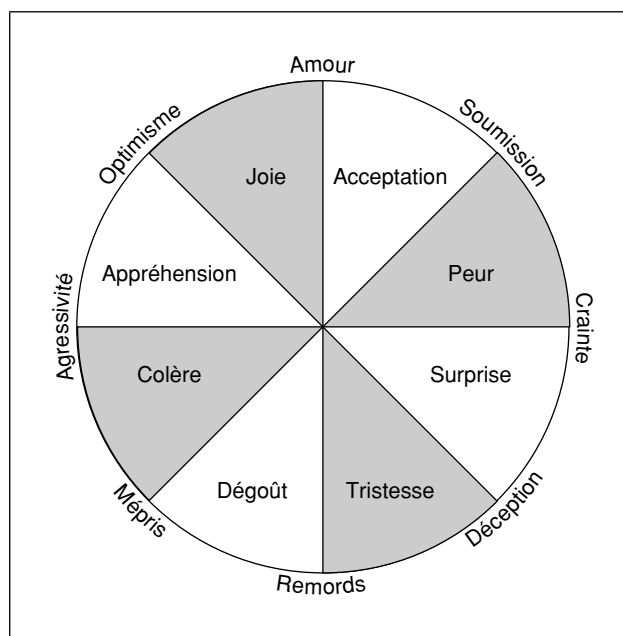


Figure 1.9 Roue des émotions

On peut questionner l'arrangement spécifique que cet auteur en fait. Mais il s'agit tout de même là d'une gamme intéressante pour le nombre d'émotions distinctes qu'elle comporte et pour ce qui est du lien suggéré entre certaines d'entre elles. D'autres auteurs énumèrent quelque 250 états émotifs différents. Le nombre exact d'émotions possibles importe peu, mais il est certain qu'elles sont multiples, souvent inaccessibles ou refoulées dans notre conscient ou inconscient, et rarement partagées directement, ouvertement et verbalement. Diverses règles socioculturelles expliquent cet état de fait.

Pour modifier cette situation, il faudrait d'abord développer notre habileté à prendre conscience de nos propres émotions. L'éducation reçue va habituellement dans le sens contraire et c'est souvent notre corps qui nous alerte de notre état émotif. Il faudrait ensuite enrichir notre vocabulaire afin de s'exprimer adéquatement. Il faudrait enfin continuer à différencier l'émotion et l'action, car si nous n'avons aucun contrôle sur les émotions qui nous envahissent, nous demeurons responsables des gestes que nous posons. Ces derniers relèvent toujours du volontaire, sauf dans certains cas de maladies graves.



Exercice 1.10 Prendre conscience de soi

1. Prenez quelques minutes pour identifier trois émotions éprouvées récemment.

- a) _____

- b) _____

- c) _____

2. Est-ce difficile pour vous de reconnaître vos émotions?

3. Indiquez brièvement les circonstances (événements) propres à chaque cas cité à la question 1.

- a) _____

- b) _____

- c) _____

4. Déterminez ensuite les personnes touchées dans chaque cas.

- a) _____

- b) _____

- c) _____

5. Avez-vous exprimé verbalement ces émotions aux personnes concernées?

- a) _____
- b) _____
- c) _____

6. Vos réponses à la question 5 entraînent quelles conséquences sur le plan de la communication avec les personnes concernées?

a) _____

b) _____

c) _____

7. Cette situation vous satisfait-elle?

a) _____

b) _____

c) _____

8. Si cette situation ne vous satisfait pas, que pouvez-vous faire pour l'améliorer?

1.9 COMPOSER AVEC LES SENTIMENTS

Il faut d'abord comprendre que la colère est liée de près aux sentiments de peur et d'impuissance; on ne « grimpe pas dans les rideaux » quand on croit maîtriser la situation. En général, la peur ou l'impuissance (vérifiée ou appréhendée) dont on parle ici sont reliées à une perte : perte de statut, perte de prestige, perte d'un objet important, perte d'une personne chère, etc. La colère appartient à la personne, même si elle semble dirigée vers autrui.

LA COLÈRE

Savoir comment se comporter par rapport à la colère peut être très utile et constitue une technique parfois difficile à maîtriser (souvent à cause de notre propre peur...). Si la colère n'est que verbale et qu'elle ne vous est pas personnellement destinée, il suffit souvent de faire part d'une ouverture, d'un accueil de cette émotion pour qu'une fois exprimée, elle diminue sérieusement en intensité. Ce principe vaut d'ailleurs pour l'ensemble des émotions. Cependant, si la colère se manifeste par des actes que vous jugez dangereux, vous avez sans doute intérêt à vous éloigner après avoir exprimé clairement le motif de votre départ. La

technique du « disque brisé », dont il sera question tout à l'heure, peut être utile dans ce contexte.

Par ailleurs, si vous êtes personnellement la cible de la colère, que vous ayez fait une erreur ou non, cela ne donne pas à l'autre le droit de vous insulter ni d'être irrespectueux à votre endroit. Il importe cependant que vous ne l'insultiez pas à votre tour, ce qui ne ferait qu'envenimer les choses. Il s'agit plutôt d'exprimer calmement et patiemment à la personne en colère votre disponibilité à discuter quand elle sera plus calme. Un exemple de réponse donnée à une personne en colère pourrait ressembler à ceci : « Je suis prêt à parler avec toi de l'erreur que tu penses que j'ai commise. Mais je voudrais d'abord que tu sois un peu plus calme, car je trouve qu'il est très difficile de se comprendre actuellement. » Il ne s'agit pas de dire à l'autre qu'il a tort de se fâcher, mais plutôt de faciliter la communication en proposant un moment où le climat sera moins tendu.

Pour apprendre à exprimer un besoin de façon persistante et calme, on peut utiliser une technique qu'on appelle le disque brisé. Vous savez qu'un disque endommagé reprend toujours la même séquence. Voilà un exemple de la persistance dont il faut parfois faire preuve pour être entendu. Utile devant la colère, cette approche est aussi efficace dans l'expression d'une idée ou d'un besoin; elle consiste à ne pas s'éloigner du point de vue que nous voulons exprimer et à ignorer tout autre élément. Cette répétition calme et inlassable vous évite d'être manipulé et vous permet de demeurer centré sur votre besoin ou votre sentiment. À utiliser surtout dans un contexte où le risque de manipulation est élevé, par exemple face à la colère ou la vente sous pression.



À propos de la colère, il faut noter que celle-ci est une émotion légitime dans certaines circonstances, au même titre que toutes les émotions d'ailleurs. Encore faut-il veiller à ce que son expression demeure « civilisée ». Lorsqu'elle est totalement refoulée, la colère peut provoquer des maux de ventre, des maux de reins (d'où l'expression « en avoir plein le dos ») ou de grandes tensions. La colère mal gérée peut aussi être retournée contre soi-même; la personne se sent alors déprimée, passive, sans énergie, comme écrasée par un poids inconnu. C'est le poids de la colère rentrée...

LA TRISTESSE

La tension corporelle causée par la tristesse commence au plus profond du bassin, remonte au plexus, provoquant une sensation de nœud, atteint la gorge qui se resserre (d'où l'expression « avoir une boule dans la gorge »), puis arrive aux yeux qui peuvent effectuer la décharge de la tension par les larmes. Si les larmes ne sortent pas, la personne ressent une forte tension derrière les yeux. Une bonne façon de gérer la tristesse consiste à lever l'interdit des larmes.

L'être humain a besoin de liens et d'attaches avec des gens et des choses. Or, comme la perte de liens est un phénomène naturel et fatal, le chagrin et la tristesse font partie de l'expérience humaine. Tristesse et tendresse sont d'ailleurs en étroite relation. Le chagrin est une des façons que nous avons de gérer la perte. Si nous nous interdisons de dire au revoir (si nous nous refusons de décharger notre tristesse), nous demeurons au niveau de la tension psychologique et corporelle, c'est-à-dire au niveau du stress négatif. Il s'agit donc encore ici d'accueillir cette émotion, de la laisser être pendant un moment plus ou moins long, pour qu'elle diminue ensuite d'elle-même en intensité.



Exercice 1.11 Réfléchir

Les émotions que l'on ressent sont souvent modelées par notre perception des choses.

1. Imaginez qu'une personne qui vous est chère soit en colère contre vous et qu'elle vous traite de tous les noms, sans que vous sachiez ce qu'elle vous reproche exactement. Quelles émotions risquent de vous envahir à ce moment?

2. Imaginez encore la même scène, à cette différence que vous savez très bien cette fois que vous avez récemment trahi un secret très important pour cette personne. Quelles sont vos émotions alors?

3. Imaginez toujours la même scène, avec la nuance que, cette fois, vous savez très bien que votre interlocuteur est traumatisé par la perte récente d'un être très cher (exemple : sa mère). Quelles sont vos émotions dans ce cas?

1.10 RÉPRESSION DES SENTIMENTS

Les personnes qui refoulent leurs émotions développent habituellement divers symptômes physiologiques : maux d'estomac, ulcères, migraines, palpitations, arythmie et problèmes cardiaques, etc. Ces différents malaises et quelques autres peuvent comporter des facteurs d'origines diverses, mais la dimension affective est souvent dominante; on dit d'ailleurs de ces maladies qu'elles sont psychosomatiques. Il importe de savoir que le mal est ici tout à fait réel, mais que son origine est particulière.

Par ailleurs, le comportement aussi peut être altéré par le refoulement des émotions : regard fuyant, manque de concentration, performance diminuée, sautes d'humeur fréquentes, dépersonnalisation des rapports, etc. Il importe donc d'être attentif à ses émotions (et à celles des autres), de les respecter et de les accueillir, de les considérer comme aussi importantes que les pensées, et de savoir qu'elles sont, elles aussi, fortement influencées par nos perceptions subjectives.



Il est bon de se rappeler qu'émotion et action sont deux choses différentes. Toute émotion peut être légitime, mais nos actions demeurent sous le contrôle de notre volonté.

Importance de relaxer

Dans le contexte de la vie trépidante moderne, où des stimulations variées assaillent les gens de toutes parts, il importe de s'accorder des moments de détente et de réflexion bienfaisantes, des moments où l'on prend le temps de se regarder aller et de « faire du ménage » dans nos pensées et nos émotions. Ces moments sont des occasions de « digérer » notre vie et de s'intégrer soi-même, occupation de la plus haute importance pour une qualité de vie souhaitable. C'est surtout au moyen d'exercices physiques et de relaxation que vous y parviendrez.

Exercices physiques

Si ces suggestions vous déplaisent, sachez qu'il existe des façons plus orthodoxes de décharger ses tensions.

- Se promener rapidement autour d'un bâtiment en respirant profondément.
- Se lancer à fond dans un match de tennis, de ping-pong ou autre.
- Écouter de la musique calme; cette activité court-circuite les facultés intellectuelles et libère le niveau émotionnel.
- S'aménager des pauses quand on se sent tendu. Faire des courses ou d'autres activités pour briser la routine et relâcher la tension.
- Se donner un régime nutritionnel régulier et sain. Ce moyen simple est très important pour préserver sa santé physique et mentale.

Relaxation

La relaxation musculaire est une autre bonne méthode pour combattre l'anxiété et le stress. Il existe de multiples techniques pour relaxer (massages, bains avec ou sans tourbillons,

pratique du Tai Chi, etc.). Un exercice simple et n'exigeant aucun équipement consiste à prendre quelques minutes de solitude, à s'imaginer voguant seul sur un lac paisible à bord d'un petit bateau pneumatique.

Vous n'avez pas un seul souci. Il fait beau, le soleil vous réchauffe confortablement. Regardez le ciel bleu, fixez les beaux nuages blancs qui passent doucement. Relaxez et savourez cet instant magique. Ressentez les fines caresses des petits passages du vent sur votre corps. Vous vous enfoncez dans le fond doux et souple du bateau. Vous êtes si bien que vous n'avez pas la moindre envie de bouger un seul muscle. Restez quelques instants... Quand vous serez prêt, revenez doucement à la réalité.

Les techniques pour provoquer une réponse physiologique à la relaxation sont connues et ont été mises à profit depuis des siècles, et ce, dans un grand nombre de cultures à travers le monde. Ces techniques ont souvent été utilisées dans un contexte religieux. Cependant, deux éléments perdurent à travers ces activités, qu'elles soient d'origine religieuse, culturelle ou autres :

- Un environnement tranquille et calme, de façon qu'il y ait le moins de distractions possible.
- Un mécanisme mental, tel un son ou un petit mot peu distrayant en soi (exemple : le chiffre 1) répété mentalement ou à voix basse, qui sert à se libérer de toute pensée, de toute réflexion logique qui pourrait nous passer par la tête.



Exercice 1.12 Savoir s'écouter

Prendre soin de soi est très rentable à moyen et à long terme. C'est aussi une attitude qui développe l'habileté à prendre soin des autres...

1. Quels indices vous permettent de savoir que vous êtes dans un état de grande tension?

2. Quels moyens utilisez-vous habituellement pour gérer cette tension?

3. Les résultats obtenus vous satisfont-ils?

4. Quels autres moyens souhaiteriez-vous essayer?

Les émotions, les nôtres comme celles des autres, sont souvent perçues comme des éléments à communiquer avec parcimonie. Il suffit pourtant en général de se sentir compris et respecté dans ses émotions pour être satisfait, chacun assumant finalement les siennes. Celles-ci s'accompagnent de changements physiologiques et comportementaux observables. Elles sont diverses, parfois simples et parfois complexes.

Il est connu qu'une personne en colère n'entend à peu près rien; il est donc bon de démontrer un désir et une capacité d'écoute tout en exigeant le respect de soi. Dans certaines circonstances, il est préférable de reporter la discussion afin de favoriser une véritable communication. La technique du « disque brisé » peut être utile à cette occasion.

La tristesse est un phénomène humain normal par rapport à une perte, et les larmes sont un excellent moyen de traduire cette émotion. Le chagrin, comme toute autre émotion longtemps refoulée, peut entraîner divers symptômes physiologiques et comportementaux. Il est indiqué de contrôler ses actions, mais l'émotion, fortement sous l'influence de la perception, n'est pas volontaire et devrait être abordée comme telle. L'exercice physique et la relaxation sont d'excellents moyens de gérer ses émotions et son stress.



Exercice 1.13 Connaissez-vous les termes du processus de communication?

Associez les termes suivants aux phrases :

Perception	Valeur	Médium	Interpréter
Cadre de référence	Message	Limite	Communiquer
Sens	Sélectionner		

1. Ce qui est vrai, beau, bien, selon un jugement personnel _____
2. Action, fait de percevoir par les sens, par l'esprit _____
3. Intermédiaire, voie par laquelle transite l'information _____
4. Limite, milieu, contexte, perception _____
5. Action de choisir ce qui convient le mieux _____

6. Raison d'être, signification _____
7. Donner un sens à quelque chose, manière de représenter _____
8. Information, pensée ou faits que l'on veut transmettre _____
9. Transmettre, faire partager _____
10. Point au-delà duquel ne peut s'étendre une action,
une influence, un état _____



Exercice 1.14 Compléter le texte du processus de communication

Complétez le texte à l'aide des mots ci-dessous :

accepte	accusateur	besoins
cadre de référence personnel	canal	volontaire
changements physiologiques	communication	comprend
défensive	disque brisé	émetteur
image	interpréter	irréversible
je	message	organiser
perception	processus interactif	récepteur
respecté	rétroaction	sait
sélectionner	style majeur	support

La _____ est un des principaux outils de l'être humain pour modifier et améliorer la réalité; elle rend possible une réponse à nos _____ physiques, affectifs, sociaux et quotidiens. Surtout, elle nous permet d'influer sur les situations et de les modifier au besoin. Vous savez qu'elle peut être _____ ou involontaire. Vous savez aussi qu'il nous est impossible de ne pas communiquer et que cette activité, une fois réalisée, est unique et _____.

On peut définir la communication comme un _____ et dynamique d'émission et de réception de messages. Le processus de communication comporte toujours un _____, un _____ émis, un médium ou _____, un message reçu, un _____ et, généralement, une _____. La communication est bonne uniquement quand le message reçu équivaut au message émis.

Compte tenu de ce que l'on _____, de ce que l'on _____ et de ce que l'on _____, chacun d'entre nous a développé son _____. Il s'agit de notre angle de vision des choses, car la réalité est tellement complexe que nous sommes amenés à _____, à _____ et à _____ cette réalité.

Un élément majeur du cadre de référence d'une personne est son _____ qu'elle a d'elle-même. Cet aspect conditionnera sa _____. Dans tout travail de bureau, la communication est au centre de l'action, et l'habileté à saisir le cadre de référence de ses interlocuteurs est un atout important en communication.

Chacun d'entre nous a développé un _____ et un ou deux styles « _____ » de communication. Il faut se rappeler qu'un message de désapprobation provoque normalement une réaction _____ puisqu'il contient un élément _____. Le message en « _____ » permet à l'émetteur d'exprimer son désaccord mais sous l'angle de ses besoins personnels. Il est connu qu'une personne en colère n'entend à peu près rien; il est donc bon de démontrer un désir et une capacité d'écoute tout en exigeant le respect de soi. La technique du « _____ » peut être utile à cette occasion.

Les émotions, les nôtres comme celles des autres, sont souvent perçues comme des éléments à communiquer avec parcimonie. Il suffit pourtant en général de se sentir compris et _____ dans ses émotions pour être satisfait, chacun assumant finalement les siennes. Celles-ci s'accompagnent de _____ et comportementaux observables. La relaxation, la réflexion et l'écoute de soi sont des moyens indiqués pour composer avec ses sentiments et ceux des autres.



<http://www.1001tests.com>

Vous voulez en connaître davantage sur votre personnalité, faites quelques tests dans le site 1001Tests.com.

QU’AVEZ-VOUS RETENU DU PROCESSUS DE COMMUNICATION?

Vérifiez si vous êtes en mesure de mettre en pratique les notions apprises.

	Oui	Non
Distinguer les principes de base de la communication.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Déterminer les styles de communication.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fixer les objectifs de la communication.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Résumer les étapes du processus de communication.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Définir votre cadre de référence personnelle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reconnaître le message en « je ».	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gérer vos émotions.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si vous avez répondu négativement à un ou plusieurs des énoncés ci-dessus, révisez les notions correspondantes. Par contre, si vous avez répondu positivement à tous ces énoncés, vous êtes prêt à passer au chapitre 2, **Communiquer avec la clientèle interne et externe**.

NOTES
